



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH STRATEGIE EXPANZE LETECKÉHO DOPRAVCE NA HOLANDSKÝ TRH

THE PROPOSAL STRATEGY OF THE AIR CARRIER'S EXPANSION INTO THE DUTCH MARKET

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tomáš Balák

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>Bc. Tomáš Balák</b>
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	<b>doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Návrh strategie expanze leteckého dopravce na holandský trh**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešenému problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a přípravě expanze na zahraniční trhy)

Analytická část (analýza vnějšího a vnitřního prostředí, analýza poptávky na vybraných trzích, analýza zdrojů, rizik a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh expanze na vybraný zahraniční trh (trhy), včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem diplomové práce je vypracování návrhu strategie expanze na nizozemský trh pro leteckého dopravce.

### **Základní literární prameny:**

BERNDT, R., C. FANTAPIÉ ALTOBELLI a M. SANDER, 2007. Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1641-8.

JOHNSON, G. A K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

PRUŠA, J. a kol. Svet leteckej dopravy, Praha: Galileo. 2008. ISBN 978-80-807-3938-5.

ŠTĚRBOVÁ, L. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Hlavným cieľom diplomovej práce je vypracovanie návrhu expanzie leteckého dopravcu na nový hlandský trh na základe analýzy súčasného stavu a analýzy zvoleného trhu s ohľadom na obmedzenia a špecifické charakteristiky leteckého odvetvia. Teoretická časť je zameraná na teoretické pozadie získané z odborných publikácií zameraných na analýzu trhu, expanzie a taktiež na publikácie zamerané na letecké odvetvie. Praktická časť sa zameriava na spoločnosť Smartwings a. s., jej analýzu súčasného stavu a taktiež na analýzu zvoleného trhu. Posledná časť je zameraná na vypracovanie návrhu expanzie a kalkulácie nákladov s expanziou spojených, vyhodnotenie rizík a zmiernenie ich dopadu na spoločnosť.

## **Abstract**

The main goal of the diploma thesis is to develop a proposal for the expansion of the air carrier to the new Dutch market based on an analysis of the current state and analysis of the selected market with regard to the limitations and specific characteristics of the aviation industry. The theoretical part is focused on the theoretical background obtained from the publications focused on market analysis, expansion and also on publications focused on the aviation industry. The practical part focuses on the company Smartwings a. s., its analysis of the current state and also the analysis of the selected market. The last part is focused on the elaboration of the expansion proposal and the calculation of the costs associated with the expansion, the evaluation of the risks and the mitigation of their impact on society.

## **Kľúčové slová**

analýza, letecký dopravca, letecké odvetvie, PESTLE, Porterov model piatich síl, SWOT, spoločnosť

## **Key words**

analysis, air carrier, aviation industry, PESTLE, Porter's model of five forces, SWOT, company

### **Bibliografická citace**

BALÁK, Tomáš. *Návrh strategie expanze leteckého dopravce na holandský trh* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135063>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

### **Čestné prehlásenie**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2021

.....

podpis autora

### **Pod'akovanie**

Týmto by som sa chcel veľmi poďakovať svojej vedúcej doc. PhDr. Ivete Šimberovej, Ph.D. za trpezlivosť a ochotu, odborné a cenné rady pri spracovaní tejto diplomovej práce. Ďalej by som sa rád poďakovať ľuďom zo spoločnosti Smartwings a. s. za poskytnutie materiálov a odborných informácií potrebných na vypracovanie. Veľká vďaka patrí aj rodine a priateľom, ktorí mi boli veľkou oporou.

# OBSAH

ÚVOD .....	12
1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE PRÁCE A METÓDY SPRACOVANIA. 14	
1.1 Ciele práce.....	16
1.2 Postup riešenia a metódy.....	16
2 TEORETICKÉ VYCHODISKÁ PRÁCE .....	18
2.1 Produkt leteckého odvetvia .....	18
2.2 Klasifikácia služieb .....	18
2.3 Znaky služieb .....	19
2.3.1 Nehmotnosť služieb .....	19
2.3.2 Nestálosť služieb.....	20
2.3.3 Neoddeliteľnosť služieb.....	20
2.3.4 Neskladovateľnosť služieb .....	21
2.4 Stratégia vstupu na zahraničný trh .....	21
2.4.1 Export.....	22
2.4.2 Nepriamy export .....	22
2.4.3 Priamy export.....	23
2.4.4 Udelenie licencie.....	24
2.4.5 Ochranná licencia .....	25
2.4.6 Know-how licencie .....	25
2.4.7 Franchizing .....	25
2.4.8 Priame investície.....	26
2.4.9 Joint ventures .....	26
2.4.10 Úplne ovládané spoločnosti .....	27
2.4.11 Zvláštne formy vstupu na trh .....	27
2.4.12 Kompenzačné obchody .....	27



2.7	Distribúcia a predaj leteckej prepravy v súčasnosti .....	29
2.7.1	Vlastné predaje leteckých dopravcov .....	30
2.7.2	Predaj prostredníctvom sprostredkovateľa .....	30
2.8	Analýza prostredia .....	31
2.9	Kroky pri analýze prostredia .....	31
2.10	Analýza vonkajšieho prostredia .....	33
2.10.1	PESTLE analýza .....	33
2.10.2	Analýza trhu .....	35
2.10.3	Porterov model piatich síl .....	36
2.10.4	Analýza rizík .....	39
2.11	Analýza vnútorného prostredia .....	42
2.11.1	McKinseyho model 7S .....	43
2.11.3	Analýza marketingového mixu v službách .....	43
2.11.2	Analýza vybraných finančných ukazovateľov .....	46
2.12	SWOT analýza .....	50
3	ŠPECIFIKÁ LETECKEJ DOPRAVY .....	52
3.1	História .....	52
3.2	Letecké spoločnosti .....	52
3.2.1	Členenie podľa dĺžky prepravy .....	52
3.2.2	Členenie podľa predaja prepravných kapacít .....	53
3.2.3	Členenie podľa charakteru .....	54
3.3	Finančné a prevádzkové ukazovatele leteckých dopravcov .....	55
3.3.1	Naturálne ukazovatele .....	55
3.4	Letecký prepravný proces .....	57
3.4.1	Preprava na letisko .....	57
3.4.2	Odbavenie cestujúceho .....	58

3.4.3	Bezpečnostná kontrola .....	58
3.4.4	Čakanie pred odletom .....	59
3.4.5	Nástup na palubu lietadla.....	59
3.4.6	Služby na palube lietadla .....	59
3.4.7	Vlastná letecká preprava .....	60
3.4.8	Výstup do letiska priletu .....	60
3.4.9	Odchod z letiska.....	60
4	Analýza súčasného stavu .....	61
4.1	Predstavenie spoločnosti Smartwing a. s. ....	61
4.2	Analýza vonkajšieho prostredia .....	62
4.2.1	PESTLE analýza .....	62
4.2.2	Analýza trhu.....	72
4.2.3	Porterov model piatich konkurenčných síl .....	80
4.3	Analýza vnútorného prostredia .....	83
4.3.1	Analýza 7S .....	83
4.3.2	Marketingový mix.....	86
4.3.3	Analýza vybraných finančných ukazovateľov.....	89
4.4	SWOT analýza .....	93
5	VLASTNÉ NÁVRHY A RIEŠENIA .....	96
5.1	Predstavenie expanzie spoločnosti.....	96
5.2	Konkrétne návrhy stratégie vstupu na holandský trh.....	96
5.3	Obchodný model .....	97
5.4	Výber leteckej techniky.....	97
5.4.1	Minimálny počet posádok.....	98
5.4.2	Ročná mzda na vybraných pozíciách.....	98
5.4.3	Výcvik a školenia.....	99

5.5	Finálny odhad nákladov palubného personálu.....	99
5.6	Náklady na lietadlo .....	100
5.6.1	Náklady na údržbu .....	100
5.6.2	Náklady na priestory a handling .....	101
5.7	Finančný plán .....	102
5.7.1	Kalkulácia nákladov .....	102
5.7.2	Plánovanie letov.....	103
5.7.3	Ceny leteniek .....	105
5.8	Harmonogram realizácie .....	105
5.9	Analýza rizík na holandskom trhu .....	109
5.9.1	Miera rizika.....	110
5.9.2	Mapa rizík .....	111
5.9.3	Opatrenia na zmiernenie negatívnych dopadov rizika.....	111
	ZÁVER .....	113
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....	116
	ZOZNAM OBRÁZKOV .....	120
	ZOZNAM TABULIEK .....	121
	ZOZNAM GRAFOV .....	122
	ZOZNAM SKRATIEK.....	123

## ÚVOD

Túžba lietať bola u ľudí z historického pohľadu veľmi silná. Obdivovali vtákov a snažili si ich napodobniť. Z historického pohľadu za dnešnou formou leteckej dopravy stále veľa pokusov, ale taktiež aj veľké množstvo katastrof, ktoré stáli ľudské životy, no aj vďaka tomu je dnes letecká doprava jednou z najbezpečnejších spôsobov prepravy. Ide o veľmi dynamicky sa rozvíjajúce prostredie, ktoré je veľmi náchylné na zmeny ako môžeme vidieť dnes. Neviditeľný vírus, ktorý prerástol do svetovej pandémie, takmer zastavil roky sa vyvíjajúce letecké odvetvie. Mnohé letecké spoločnosti, ktoré mali veľké plány na rozvoj, dnes bojujú na hranici prežitia a mnohé nás žiaľ už ani neodvezú ako cestujúcich.

Letecké odvetvie je veľmi silno sledované z rôznych pohľadov. Najviac z pohľadu úradov, ktoré sa zameriavajú na dodržovanie všetkých stanovených a veľmi prísnych pravidiel, aby bola zabezpečená čo najvyššia možná miera bezpečnosti cestujúcich. Na druhú stranu tu však máme aj odporcov v podobe ochrancov životného prostredia, ktorí bojujú za zníženie leteckej prepravy, ktorá má negatívny dopad na životné prostredie. Ako príklad môžeme vidieť najnovší zákaz takmer všetkých vnútroštátnych letov vo Francúzsku. Letecké odvetvie má nepochybne svoje negatívne dopady, no má aj veľmi veľa výhod, ako sú napríklad milióny zamestnaných ľudí, alebo možnosť sa rýchlo a komfortne pozrieť do hociakého kúta sveta.

Letecká doprava v posledných rokoch prešla pomerne rýchlym vývojom zameraným hlavne na ekonomickosť prevádzky spojenú s nižšou spotrebou paliva, čo má aj pozitívny dopad na životné prostredie. Trendy posledných rokov sú u zákazníkov cestovať za čo najnižšie náklady, hlavne u mladých cestujúcich, a tak sa stále väčšej obľube tešia nízko-nákladoví leteckí dopravcovia. Spoločnosť si je týchto trendov vedomá a preto je nútená pristupovať k rôznym rozhodnutiam v rámci svojej stratégie, či už ide o modernizovanie flotily lietadiel, alebo o expanzívne plány na nové trhy.

Spoločnosť, na ktorú je práca zameraná, má potenciál vo svojej činnosti dlhodobo pokračovať a rozvíjať tak svoje obchodné aktivity nielen v EÚ, ale napríklad aj na Blízkom východe, či v iných krajinách, ktoré sa v posledných rokoch stali miestom veľkého rozmachu leteckého odvetvia. Ako príklad najväčšieho rozvoja by sme mohli uviesť ázijské krajiny, ako napríklad Čína, India, ale aj krajiny Perzského zálivu ako sú

napríklad Spojené Arabské Emiráty.

Z pohľadu jednotlivca by mohlo ísť o pomerne jednoduchý akt expanzie na nový trh, vzhľadom na medzinárodné pôsobenie leteckého odvetvia a jeho takmer jednotné pravidlá po celom svete. Aby sme sa však podrobnejšie zistili, čo všetko taká expanzia na nový trh odnáša, bola vypracovaná táto diplomová práca, ktorá je zameraná na plán expanzie na zahraničný trh. Konkrétne ide o holandský trh, a to zo strategických dôvodov s prihliadnutím na súčasnú situáciu a taktiež s prihliadnutím na trhy, na ktorých spoločnosť v súčasnosti pôsobí.

Táto práca je prehľadne spracovaná a rozdelená do niekoľkých častí:

- vymedzenie problému, ciele práce a metódy spracovania,
- teoretické východiská práce,
- analytická časť,
- špecifiká leteckého odvetvia,
- vlastné návrhy riešenia.

# 1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE PRÁCE A METÓDY SPRACOVANIA

Pre svoju diplomovú prácu som si zvolil spoločnosť Smartwings, a. s.. Ide o leteckú spoločnosť, ktorá trhu pôsobí dlhé roky. Počas svojej existencie sa spoločnosť rozrástla okrem Českej republiky aj do ďalších krajín ako je Slovensko, Poľsko, Maďarsko, Izrael, Francúzsko a ďalšie. Spoločnosť má expanzívny potenciál, ktorý potvrdila aj svojou kúpou majoritného podielu akcií národného leteckého dopravcu ČSA, kde sa spoločnosť Smartwings Group stala 98 % vlastníkom všetkých akcií a pre svoju expanziu hľadá ďalšie krajiny pre svoj rozvoj a tak sme sa rozhodli vypracovať návrh prípadnej expanzie na hlandský trh, kde doposiaľ spoločnosť pôsobí len pravidelnou linkou Praha – Amsterdam a neponúka teda z Holandska iné destinácie ako je Praha. Dôvodom, prečo sme si zvolili práve holandský trh je objem cestovného ruchu a letectva, ktorý tu patrí k jedným z najvýznamnejších v Európe.

Súčasná situácia na trhu leteckej dopravy je vzhľadom na krízu spôsobenú korona vírusom zlá, alebo by sa dalo povedať že až kritická. Mnoho bežných ľudí by si povedalo, že v oblasti leteckej dopravy expandovať v tomto náročnom období je nereálne a možno by to prirovnávali k investičnej sebevraždi, no pozrime sa na to aj z iného pohľadu. Ako príklad nám posluží nízko-nákladová letecká spoločnosť Ryanair, ktorá taktiež trpí a má obrovské straty vďaka pandémie, no aj tak sa rozhodla zriadiť mnohé nové letecké spojenia a objednať spolu 75 nových lietadiel Boeing 737 MAX 8 za spolu 9 miliárd dolárov (The Guardian, 2020). Dôvod je celkom jednoduchý, ktorá spoločnosť by teraz objednávala lietadlá, keď jej stoja na letiskách a nevie ich využiť. Rovnaký problém má aj Ryanair, avšak oni túto situáciu vnímajú ako príležitosť na nákup lacnejších lietadiel. Spoločnosti Boeing, ako jednému z hlavných výrobcov, za posledné mesiace neprišli žiadne objednávky, naopak v médiách sa objavili správy, že mnohé objednávky boli zrušené a tak išiel s cenami dole, to sa rozhodol práve spomínaný Ryanair využiť, aby nakúpil lietadlá za nižšiu cenu.

V prípade spoločnosti Smartwings je situácia podobná, keď chcel Smartwings expandovať do Holandska na letisko v Amsterdame, pravdepodobne by sa tam nedostal a dôvodom je vyťaženosť tohto letiska a nedostatok prístávacích a vzletových slotov (ide o čas, ktorý má letecká spoločnosť zakúpený, aby jej lietadlo mohlo na tomto letisku

pristáť/vzlietnuť), alebo ak by sa aj na letisko dostala, nebola by schopná lietadlo plne využiť, lebo tieto sloty by boli v menej rušné časy. No v súčasnej dobe je situácia opačná, na letisku „nemá“ kto lietať. Pokles objemov v leteckom priemysle sa odhaduje v rozmedzí 60-80 %, čo práve vytvára príležitosť pre expanziu spoločnosti na vytvárané letiská.

Pri navrhovanej expanzii je nutné zamerať sa na viacero oblastí, ktoré sú pre vypracovanie veľmi dôležité. Ako prvé sa zameriame na marketingovú stránku leteckej prepravy. V tomto smere je dôležité uvedomiť si, že pôsobíme na medzinárodnej úrovni a tak marketing nemôže byť zameraný len na vybranú oblasť akou je holandský trh, alebo bude nutné sa zamerať aj na krajiny a oblasti kam budú poskytované letecké spojenia. Na druhej strane ide o službu, a tak treba počítať s faktormi a obmedzeniami, ktoré nám v prípade služieb do tejto oblasti vstupujú.

Na to, aby spoločnosť na trh mohla vstúpiť, je nutné splniť legislatívu, v tomto prípade to nie je veľkým problémom, nakoľko legislatívu nad civilným letectvom v EÚ udržiava EASA (European Union Aviation Safety Agency), a teda podmienky sú v celej EÚ takmer rovnaké. No na druhej strane, najväčšiu úlohu zohrávajú v prípade civilného leteckého odvetvia spotrebiteľia, ktorí majú svoje preferencie a rôzne očakávania a potreby, na základe ktorých sa rozhodujú pri výbere poskytovateľa leteckých služieb.

Aby sme vôbec vedeli určiť, či je expanzia na tento trh vhodná, je nutné si vypracovať analýzu vonkajšieho prostredia, na čo sa v leteckom priemysle využíva PESTLE analýza. Nakoľko konkurencia v leteckom odvetví je veľmi veľká, a to platí aj na holandskom trhu, pre analýzu konkurencie sme sa rozhodli použiť Porterov model, aby sme zistili do akej miery je na nami vybranom letisku a trhu silná konkurencia.

Medzi základné metódy pre hodnotenie sa používa SWOT analýza, pomocou ktorej analyzujeme silné a slabé stránky spoločnosti a tiež príležitosti a hrozby, ktoré jej z nového trhu vznikajú respektíve hrozia. SWOT analýza pomáha spoločnosti, aby využila príležitostí, ktoré jej z rozhodnutia plynú a naopak odstránila hrozby, ktoré jej pri realizácii plánu hrozia.

Následne sa zameriame priamo na letecké odvetvie, jeho členenie a fungovanie. V poslednej dobe sa stávajú čoraz populárnejší nízko-nákladovi dopravcovia ako je práve spoločnosť Smartwings a. s., a tak sa pozrieme aký je rozdiel medzi klasickým a nízko-nákladovým modelom leteckého dopravcu, ale aj na mnohé ďalšie oblasti, ktoré

súvisia s leteckou dopravou, ako je napríklad samotný proces prepravy cestujúceho, ktorý je v tomto odvetví vo veľkej miere štandardizovaný a neexistujú veľké rozdiely medzi jednotlivými dopravcami.

V teoretickej časti zameranej na leteckú prepravu sa zameriavame aj na ukazovatele dôležité pre letecké odvetvie pri porovnávaní s konkurenciou. Dali by sa využiť aj klasické finančné ukazovatele, no v tomto prípade nám ide o porovnanie s konkurenciou a tak sa zameriame na ukazovatele, ktoré sú využívané hlavne v leteckej doprave.

## **1.1 Ciele práce**

Cieľom tejto diplomovej práce je vypracovanie návrhu expanzie leteckej spoločnosti pri vstupe na holandský trh. Plán expanzie je zameraný na marketingové pozadie spojené so službami, na dodávateľov pôsobiacich na trhu, ktorí by boli vhodnými pre tento model leteckej spoločnosti. Zameriavame sa na analýzu prostredia využitím PESTLE analýzy, ktorá sa v leteckom odvetví využíva. Pri vstupe na nový trh je potrebné ho analyzovať z viacerých strán, a to hlavne z hľadiska dopytu a ponuky, ale taktiež aj v hľadiska rizík, ktoré na trhu môžu nastať. Pre analýzu konkurencie sme sa rozhodli využiť Porterov model a taktiež analýzu doplniť o základnú SWOT analýzu pre zistenie príležitosti a hrozieb, ktoré z expanzie plynú, ale taktiež aby sme spoznali silné a slabé stránky spoločnosti.

### **Čiastkové ciele, ktoré majú byť dosiahnuté:**

- zhodnotenie možností dodávateľsko-odberateľských vzťahov na vybranom trhu,
- analýza prostredia holandského trhu a analýza konkurencie pôsobiacej na tomto trhu,
- návrh logistických činností, plánované letecké spojenia,
- výpočet ukazovateľov vyťaženia a vyčíslenie nákladov na prevádzku.

## **1.2 Postup riešenia a metódy**

Pri marketingovom výskume prostredia môžeme zvoliť dve možnosti, a to primárnu variantu alebo sekundárnu. V prípade primárnej varianty by sme zbierali dáta a vyhodnocovali, ktoré sme sami zozbierali v teréne. V prípade sekundárneho marketingového výskumu používame dáta, ktoré pred nami už niekto zozbieral, a teda



ide o informácie a údaje z odbornej tlače, štatistických zdrojov a webov.

Pre túto prácu vzhľadom na potrebný rozsah údajov a aj objem respondentov, ktorý by musel prípadný priamy výskum obsahovať, sme zvolili sekundárny spôsob zameraný na štatisticky získané údaje zo štatistických úradov a webov. Tieto údaje sú voľne dostupné na stránkach štatistických úradov a sú zamerané na počty prepravených cestujúcich rozdelených podľa rôznych kritérií ako je národnosť, alebo dĺžka cesty atď.

- **Analýza vonkajšieho prostredia** – pri analýze vonkajšieho prostredia z údajov získaných zo sekundárnych zdrojov sme si zvolili PESTLE analýzu, ktorá skúma jednotlivé faktory prostredia od politických cez sociálne, ekonomické až po ekologické. Rovnako dôležitá je aj analýza trhu, pomocou ktorej môžeme získať podstatné informácie o danom trhu a vedieť sa tak lepšie rozhodnúť. Analýze trhu je venovaná v analytickej časti celá podkapitola doplnená o analýzu trhu z demografického hľadiska. Pre analýzu prostredia z hľadiska konkurencie sme sa rozhodli pre veľmi často používanú Porterovu analýzu. Následne je celá časť doplnená o analýzy rizika.
- **Analýza vnútorného prostredia** – pri analýze vnútorného prostredia sme sa zamerali na analýzu pomocou modelu McKinsey 7S. Okrem tohto modelu sme sa zamerali aj na analýzu pomocou marketingového mixu, avšak vzhľadom na povahu odvetvia sme miesto klasického marketingového mixu 4P zvolili rozšírený 7P, zameraný na služby. Analýza vybraných finančných ukazovateľov pre posúdenie finančnej stránky spoločnosti, či na realizáciu expanzie bude mať dostatočný kapitál. Pre analýzu sme zvolili základné pomerové ukazovatele rentability, ale taktiež analyzujeme finančnú stránku spoločnosti z hľadiska likvidity a zadlženosti.
- **SWOT analýza** – z vyššie získaných výsledkov následne zostavujeme SWOT analýzu, v ktorej definujeme silné a slabé stránky spoločnosti, a vyplývajúce hrozby a príležitosti.

Aby sme však vedeli, či je navrhovaná expanzia efektívna, je nutné vytvoriť plán navrhovaných leteckých spojení, kalkulovať náklady na prevádzku týchto leteckých spojení, a teda vyčíslit' priemernú približnú cenu leteníek, a porovnať ju s konkurenčnými dopravcami. Taktiež, pre porovnanie s ostatnými leteckými dopravcami sa zameriame na finančné ukazovatele využitia kapacity používané v leteckom odvetví pre porovnanie spoločností.

## **2 TEORETICKÉ VYCHODISKÁ PRÁCE**

Prvá časť výskumného projektu je zameraná na teoretické pozadie práce. V tejto časti sú spracované jednotlivé štatistické údaje, z ktorých neskôr vychádzame a vyvodzujeme výsledky, a tak je nutné ich popísať pre lepšie pochopenie ďalších častí práce.

### **2.1 Produkt leteckého odvetvia**

Pri analýze a plánovaní expanzie v leteckom odvetví je nutné sa zamyslieť, čo je samotným produktom v tomto odvetví. Leteckí dopravcovia nám okrem predaja na palube, možností priplatiť si za rôzne nadštandardné služby, ponúkajú hlavne prepravu z miesta odletu na miesto priletu. V tomto prípade je teda produktom tohto odvetvia služba, ktorá so sebou prináša rôzne obmedzenia a je nutné pri plánovaní s nimi počítať. Službu je možné charakterizovať ako činnosť akéhokoľvek druhu, alebo výhodu, ktorú môže ponúknuť jedna strana druhej. Službu je v zásade nehmotného charakteru a teda nedochádza pri nej k zmene vlastníckych práv. Realizácia služby, môže ale aj nemusí byť spojená s realizáciou fyzického produktu (Zamazalová, 2010, str. 344).

### **2.2 Klasifikácia služieb**

Rozdelenie služieb je možné rôznymi spôsobmi. Pre túto prácu sme zvolili rozdelenie služieb na základe vlastností:

- delenie služieb na základe odvetvia,
- trhové a netrhové služby,
- služby určené konečnému spotrebiteľovi a pre organizácie,
- podľa miery zhodnotenia,
- na základe predajcu,
- klasifikácia podľa kupujúceho,
- podľa charakteru a spôsobu poskytovania,
- delenie služieb pre potreby marketingu (Vašítková, 2014, s. 23-24).

## 2.3 Znaky služieb

Pri porovnávaní hmotných výrobkov a nehmotných služieb dôjdeme k zisteniu, že služby majú charakteristické znaky. V tradičnom ponímaní majú služby štyri charakteristické hlavné znaky, a to:

- nehmotnosť,
- nestálosť,
- neoddeliteľnosť,
- neskladovateľnosť (Zamazalová, 2010, str. 344).

### 2.3.1 Nehmotnosť služieb

Služby majú nehmotný charakter, neexistuje tu teda možnosť si službu vopred vyskúšať, vidieť ju, ochutnať ju, nie je teda možnosť ju vnímať zmyslom. Z tohto dôvodu vplyvajú na marketing rôzne faktory, ako napríklad:

- **vyjadrenie hodnoty služby** – oproti výrobkom je ťažšie vyjadriť hodnotu služby, ktorá bude pre zákazníka akceptovateľná. Službu, nie sme schopní zákazníkovi marketingovo „zabalit“ ani mu ju vystaviť. Firmy podnikajúce v oblasti služieb sa snažia zákazníkov lákať pomocou katalógov, ako je tomu v prípade cestovných kancelárií, ale taktiež sa snažia budovať si atraktívne a dôveryhodné meno,
- **náročnejšie oslovenie zákazníkov** – nemožnosť poskytnúť zákazníkovi „vzorku“, ktorú by mohol vnímať pomocou zmyslov, dochádza k zameraniu sa na iné spôsoby ako zákazníka osloviť a predstaviť mu danú službu. Najčastejšie ide o poskytovanie spätnej väzby od ostatných zákazníkov, alebo možnosť si službu vyskúšať pred jej nákupom,
- **komplikovanejšia reakcia na ponákové chovanie spotrebiteľa** – pri nákupe výrobkov spotrebiteľ veľakrát stresuje a nakupuje výrobky s „vysokým záujmom“. Pri takomto nákupe je na spotrebiteľa vyvíjaný veľký tlak na emócie a rozhodovanie. Pri nákupe pre spotrebiteľa dôležitého produktu sa viac orientuje na okolie a sleduje jeho reakciu. Pozitívna reakcia okolia, môže predstavovať rozhodujúci argument pre spotrebiteľa pri voľbe nákupu. V prípade služieb, nakoľko majú nehmotný charakter, je veľmi obmedzená možnosť sledovať reakcie okolia. V prípade služieb je však možné využiť odporúčania na základe verejnej mienky (Zamazalová, 2010, str. 344-345).

### 2.3.2 Nestálosť služieb

Výrobky sú v porovnaní so službou hmotného charakteru, boli navrhnuté, skonštruované a vyrobené tak, aby ich bolo možné opakovane vyrábať bez zmeny. Pri výrobe výrobkov, v prípade, že nastanú nejaké zmeny, je pomerne jednoduché zistiť príčinu a rýchlo odstrániť nedostatky. Oproti službám, kde takáto možnosť nie je, je jedným z najdôležitejších faktorov pri službách ľudský faktor. Hlavný faktor pri poskytovaní služieb tvoria pracovníci v prvej línii pri styku so zákazníkom. Ľudia často podliehajú rôznym náladám, a preto nie je ničím výnimočným snaha o prispôsobenie sa správaniu prostredia. Práve takéto faktory ovplyvňujú služby a ovplyvňujú prostredie, v ktorom sú poskytované, vplyvom čoho dochádza k problémom dodržiavať postupy pri poskytovaní služieb. V dnešnej dobe je veľká časť služieb poskytovaná so zapojením samotného zákazníka, v prípade takýchto služieb hrá veľkú úlohu aj správne či nesprávne správanie zákazníka. Ide hlavne o samoobslužný predaj lístkov, samoobslužné odbavovanie na letiskách a mnohé ďalšie (Zamazalová, 2010, str. 345-346).

**V dôsledku toho je snaha o:**

- **štandardizáciu** – týmto spôsobom sa snažia spoločnosti odstrániť príčiny nejednotného spôsobu pri poskytovaní služieb. Takýto postup však nie je vždy ideálnym, ale vytvára priestor k odstráneniu nežiadúcich rozdielov,
- **zameranie sa na výber zamestnancov, školenie a motivovanie zamestnancov poskytujúcich služby** – aby zamestnanci dodržiavali štandardy pri poskytovaní služieb je nutná neustála práca s nimi a ich vhodný výber,
- **efektívna komunikácia** – jeden z dôležitých faktorov, ktoré umožnia zákazníkovi vytvorenie realistických očakávaní (Zamazalová, 2010, str. 345-346).

### 2.3.3 Neoddeliteľnosť služieb

Neoddeliteľnosť služby predstavuje neoddeliteľnosť miesta „výroby“ a miesta spotreby, v prípade služieb nie je možné na inom mieste službu realizovať a presunúť ju na miesto, kde ju spotrebiteľ „spotrebuje“. Oproti hmotnému výrobku, ktorý je na jednom mieste vyrobený, následne je skladovaný, prevážaný a na inom mieste spotrebovaný, toto v prípade služby nie je možné. Druhým aspektom pre spotrebiteľa v prípade neoddeliteľnosti služby je aspekt založený na základe vnímania spotrebiteľa, ktorý si

služby spája s osobou, ktorá službu poskytuje. Pracovníci pracujúci v službách plnia rôzne množstvo dôležitých úloh od navrhovania a riadenia až po samotnú realizáciu, kedy sú často súčasťou poskytovanej služby. Pre spotrebiteľa vo väčšine prípadov predstavujú ľudia podstatnú časť hodnoty poskytovanej služby. Zákazníci si často všimajú ich vystupovanie, vzhľad, znalosti, správanie a mnohé ďalšie faktory, ktoré bezprostredne ovplyvňujú vnímanie ceny a kvality služby a následná ochota zákazníka k opätovnému nákupu sa zvyšuje (Zamazalová, 2010, str. 346).

#### **2.3.4 Neskladovateľnosť služieb**

Nakoľko služby nie je možné skladovať, je potrebné vedieť sa vysporiadať s nesúlalom medzi dopytom a ponukou. V prípade hmotných výrobkov je možné tento rozdiel preklenúť zásobami. V prípade služieb veľkú úlohu predstavuje schopnosť odhadnúť dopyt v čase. Vzniká tu teda nutnosť odhadnúť správne maximálnu kapacitu a s tým spojené viazanie finančných prostriedkov a možné straty v prípade nedostatočnej kapacity vo forme ušlého zisku (Zamazalová, 2010, str. 347).

### **2.4 Stratégia vstupu na zahraničný trh**

V prípade vstupu spoločnosti na nový zahraničný trh má spoločnosť na výber niekoľko alternatív vstupu na nový trh od tých najjednoduchších, ako je nepriamy export, až po zriadenie vlastnej dcérskej spoločnosti. Forma vstupu na nový trh môže závisieť od rôznych faktorov ako je napríklad:

- nutnosť prevodu časti kapitálu,
- výška rizika,
- ťažisko, ktoré tvorí spoločnosti hodnotu,
- kontrola,
- možný rozsah spolupráce s prípadnými spoločnosťami na trhu,
- transakčné náklady u rôznych foriem vstupu na trh.

Následné formy vstupu na trh sú závislé aj od druhu produktu, s ktorým chce spoločnosť expandovať. V prípade výroby je možné využiť viaceré formy expanzie, v prípade služieb nám niektoré z týchto foriem odpadajú z dôvodu ich nemožnej realizácie (Berndt, 2007, s. 135).

### 2.4.1 Export

Za export považujeme predaj tovaru za hranicami krajiny v ktorej bol tovar vyrobený. Samotný exportný vstup na trh radíme medzi tie najjednoduchšie možnosti, z časti je sprevádzaný len veľmi malou zmenou výroby, organizácie spoločnosti. Hlavným predpokladom exportu sú čo možno najvoľnejší pohyb tovarov a platieb a zriadenie distribučných kanálov.

Výhodou v prípade exportnej formy je jednoduchosť, a tak aj menšie spoločnosti s malými zahraničnými skúsenosťami môžu expandovať na zahraničný trh. Rovnako je pre spoločnosť výhodou, že export nevyžaduje žiadny prevod kapitálu a personálu a možnosť flexibilne reagovať na zmenu okolia.

Naopak v prípade zavedenia rôznych tarifných či netarifných obchodných prekážok sa môže stať priamy export pre spoločnosť, aj z dôvodu zmeny kurzu, zvýšením platobného rizika a rôznych ďalších, veľmi nevýhodný (Berndt, 2007, s. 135-137).

### 2.4.2 Nepriamy export

V prípade voľby nepriameho export samotný domáci výrobca nie na novom trhu aktívny. V prípade nepriameho export spoločnosť pre svoj vstup na trh volí domácu usídlenú spoločnosť, ktorá vo svojej vlastnej réžii prevádzkuje dodávku a predaj v zahraničí. Najčastejšie formy nepriameho exportu sú:

- **Predaj prostredníctvom distribútora**

Ide o vnútrozemského distribútora, ktorý sa špecializuje na daný sortiment z danej krajiny alebo sa jedná o pobočky zahraničných firiem.

- **Exportní agenti**

Ide o obchodných zástupcov alebo maklérov, ktorí majú sídlo v krajine výrobcu a predaj exportovaného tovaru realizuje vo vlastnej réžii. V tomto prípade však agenti jednájú v mene výrobcu a vlastnícke právo na tovar a všetky riziká s obchodom spojené zostávajú na samotnom výrobcovi.

- **Kooperácia pri exporte**

Jedná sa o dobrovoľnú kooperáciu viacerých podnikov vyvážajúcich do rovnakej krajiny. Podniky v tomto prípade ostávajú samostatné hospodársky aj právne sami za seba zodpovedné, avšak niektoré funkcie prenesú na centrálny exportný orgán, ktorý obchody vybaví pod vlastným menom alebo v mene členského podniku.

Nepriamy export je výhodnejší prevažne pre menšie spoločnosti, ktoré nemajú skúsenosti a chcú by využiť skúsenejších partnerov pôsobiacich na danom trhu a využiť tak ich znalosti.

Nevýhodou pre spoločnosť je rovnako nepriamy kontakt so zahraničnými odberateľmi a spotrebiteľmi, čo zamedzuje aj možnosť vykonania kontroly u konečného predajcu resp. zákazníka (Berndt, 2007, s. 137).

### **2.4.3 Priamy export**

V rámci priameho exportu si podnik obsluhuje vybrané trhy sám vrátane všetkých činností s exportom spojených. Tovar alebo služby sú „vyložené“ priamo v zahraničí bez zapojenia sprostredkovateľa. V rámci priameho exportu môžu byť produkty doručené nielen konečnému spotrebiteľovi, ale rovnako aj zahraničnému odberateľovi resp. zahraničnému odbytovému sprostredkovateľovi.

Priamy export na zahraničný trh môže byť spojený aj s priamymi investíciami, no nemusí tomu tak byť vždy. V prípade priameho exportu bez priamych investícií sa vyznačuje tým, že vlastné podnikové oddelenie rozdeľuje výrobky z domova určené pre export odberateľom. V prípade priameho exportu poznáme rôzne varianty:

- **priamy export konečnému spotrebiteľovi**

Ide o formu priameho predaja, výrobok putuje od tuzemského výrobcu priamo zahraničnému spotrebiteľovi.

- **priamy export zahraničnému dovozcovi**

Tuzemský výrobca dodáva svoj tovar priamo zahraničnému dovozcovi, zahraničný dovozca následne ďalej distribuuje tovar konečným spotrebiteľom. V takýchto prípadoch si väčšinou výrobca zvolí v zahraničí generálneho zástupcu (importéra), ktorý v zahraničí figuruje ako dovozca.

Priamy export spojený s priamou investíciou predstavuje pre spoločnosť určitý kapitálový podiel v zahraničí. V závislosti od výšky kapitálového prepojenia rozlišujeme nasledujúce varianty:

- **reprezentačné kancelárie**

Takýto druh kancelárií je často považovaný za prvý stupeň vlastného zastúpenia na zahraničnom trhu. Vyvážajúci podnik vyšle na nový trh svojho obchodného vedúceho, ktorý na novom trhu zakladá reprezentačnú kanceláriu. V takýchto

prípadoch ide väčšinou o malé reprezentačné kancelárie s malým počtom spolupracovníkov. Úlohou takejto kancelárie je vybudovanie trhu a jeho pozorovanie,

- **filiálky**

často vychádzajú z reprezentačných kancelárií. Filiálky ako také nie sú samostatnou právnickou osobou, musia však byť registrované do oficiálneho registra ako je napríklad obchodný register, alebo podľa právnej úpravy zvoleného trhu. V porovnaní s prvou variantou sa vo väčšine prípadov skladajú z väčšieho množstva personálu a majú väčšiu rozhodovaciu právomoc,

- **obchodné spoločnosti**

Obchodné spoločnosti predstavujú pre spoločnosť najintenzívnejšiu kapitálovú a rizikovú formu priameho exportu. Preberajú na seba všetko spojené so skladovaním, predajom výrobkov a tiež poskytovaním údržby a servisu. Výhodou pre výrobcu je v takomto prípade, že disponuje možnosťami kontroly môže riadiť priamo sám aktivity na trhu, a tak môže pracovať efektívne a systematicky na zvolenom trhu. V prípade obchodných spoločností oproti filiálkam a reprezentačným kanceláriám ide o samostatné právnické osoby, sú zapísané v obchodnom registri a jednájú na vlastnú zodpovednosť (Berndt, 2007, s. 138-139).

#### **2.4.4 Udelenie licencie**

Forma udelenia licencie je jednou z foriem vstupu na zahraničný trh. Za odplatu povoľuje tuzemská spoločnosť zahraničnej použitie patentov, vzoriek alebo know-how pre určitú oblasť na vopred stanovenú dobu. Vo väčšine prípadov je od zahraničného subjektu domácomu subjektu zasielaný paušálny poplatok za používanie licencie. Takýto druh vstupu na zahraničný trh sa najčastejšie využíva keď domáci subjekt má:

- veľmi slabý kapitálový strop, a teda nie je tu možnosť priamych investícií,
- riziko priamych investícií je veľmi vysoké,
- preferencie zahraničných spotrebiteľov sú priveľmi odlišné od preferencií domácich spotrebiteľov.

Predpokladom, že zahraničný subjekt bude mať záujem o udelenie licencie, je určitá výhoda, ktorú mu licencia poskytuje, ako je napríklad technologický pokrok, alebo ide o značku s výrazným imidžom (Berndt, 2007, s. 138-139).



### **2.4.5 Ochranná licencia**

V rámci právnej ochrany sú využívané rôzne živnostenské právne ochrany ako sú napríklad patenty, vzorky alebo značky. Najčastejšie sa využívajú patentné licencie, ktoré dovoľujú príjemcovi licencie ponúkajú výrobku produkované použitím vynálezu. V prípade ochrannej značky je prijímateľ licencie oprávnený používať značku k označeniu tovaru alebo služby (Berndt, 2007, s. 139-140).

### **2.4.6 Know-how licencie**

V prípade tohto druhu licencie sa neprenášajú žiadne živnostenské ochranné práva. Licencia dovoľuje zahraničnému subjektu výrobu a predaj tovaru, ale taktiež ho oprávňuje k poskytovaniu ostatných činností s produktom spojených ako je napríklad organizácia, či správa. Ide väčšinou o skúsenosti s výrobou a výrobné tajomstvá, hlavne technického charakteru. Môže sa jednať o tieto typy:

- **managementové zmluvy**

Tuzemská spoločnosť dáva k dispozícii zahraničnému subjektu know-how, prípadne aj pracovníkov z oblasti riadenia, zatiaľ čo zahraničný partner sa podieľa formou priamej investície.

- **produkčné zmluvy**

Podobne ako managementové zmluvy, avšak v tomto prípade ide o prenesenie na zahraničného partnera know-how z oblasti výroby. Výrobky v tomto prípade sú produkované výhradne pre spoločnosť, ktorá ich označí svojím menom.

- **vzdelávacie a výcvikové zmluvy**

Dalo by sa povedať, že ide o managementové zmluvy, avšak podstatný rozdiel je, že poskytované know-how je určené pre výučbu pracovníkov hlavne v technických a obchodných oddeleniach (Berndt, 2007, s. 140-141).

### **2.4.7 Franchizing**

Franšízingová licencia predstavuje pre zahraničný subjekt „balíček“, ktorý obsahuje ochranné práva a „know-how“ z technického, manažérskeho a poprípade aj obchodného oddelenia. Franšizant je povinný sa riadiť pokynmi vedúceho podniku označovaného ako franšizér. V takomto prípade nesie franšizant všetko riziko sám, na druhej strane sa franšízing využíva pri spoločnostiach, ktoré majú veľmi silnú obchodnú značku.

Príklady franšízových dohôd sú: McDonald's, Burger King, Holiday Inn, a mnohé ďalšie (Berndt, 2007, s. 141).

#### **2.4.8 Priame investície**

Priame investície sú charakteristické tým, že väčšinu hodnoty v zahraničí si tvorí podnik sám zo svojho kapitálu a manažérskej práce. Faktory, ktoré spoločnosť presvedčia, aby svoju výrobu presunula do zahraničia, sú:

- vyhýbanie sa tarifným a netarifným prekážkam,
- využitie komparatívnych výhod (nižšie náklady na suroviny a prácu v zahraničí ako v tuzemsku),
- obchádzanie konzumného patriotizmu,
- využívanie dotačnej politiky zahraničnej vlády,
- lepší vzťah voči úradom, spotrebiteľom, odberateľom,
- lepšia možnosť riadenia a kontroly.

Priame investície zo sebou nesú rovnako ako radu výhod aj radu nevýhod. Zahájenie produkcie v zahraničí na seba viaže vysoké kapitálové náklady a tiež náročnosť na manažérsku prácu. Priame investície môžeme rozdeliť do troch skupín podľa:

- miestneho rozsahu práce,
- spôsobu rastu,
- spôsoby prepravy prostriedkov (Berndt, 2007, s. 142).

#### **2.4.9 Joint ventures**

Ide o spoločenstvo viacerých podnikov, ktoré sú riadené a kontrolované dvomi právne nezávislými subjektmi. Podniky, ktoré do takéhoto spoločenstva vstupujú do neho prinášajú svoje zdroje a skúsenosti. Spoločnosti si jednotlivé výšky vkladov medzi sebou stanovujú na základe zmlúv. Na základe zmluvne dohodnutých výškach podielu sú aj adekvátne rozdelené riziká a zisky medzi partnerskými spoločnosťami.

Spolupráca v prípade zahraničného obchodu v Joint Ventures môže byť na základe využívania znalostí zahraničnej spoločnosti z trhu v danej krajine, kontaktov s dodávateľmi a úradmi, ale taktiež aj so zákazníkmi. Joint Ventures sú vhodnou variantou aj pre stredné podniky, kde za účasti zahraničného partnera môže byť vyrovnaný nedostatok kapitálu (Berndt, 2007, s. 142-143).

#### **2.4.10 Úplne ovládané spoločnosti**

Zahraničné spoločnosti, ktoré sú plne ovládané tuzemskou spoločnosťou predstavujú neobmedzené vlastníctvo domácej spoločnosti. V takomto prípade je menšie riziko vzniku konfliktu záujmov. Na druhej strane je táto forma vstupu na zahraničný trh považovaná za najrizikovejšiu.

Zahraničný podnik môže byť vedený vo forme pobočky, kedy ručenie za tento podnik preberá domáci podnik, alebo vo forme dcérskej spoločnosti, ktorá funguje na novom trhu ako samostatná spoločnosť. V prípade pobočiek domáci podnik zdaňuje všetky svoje zisky dosiahnuté v zahraničí doma, v prípade dcérskej spoločnosti sa zdaňujú na tomto trhu (Berndt, 2007, s. 143).

#### **2.4.11 Zvláštne formy vstupu na trh**

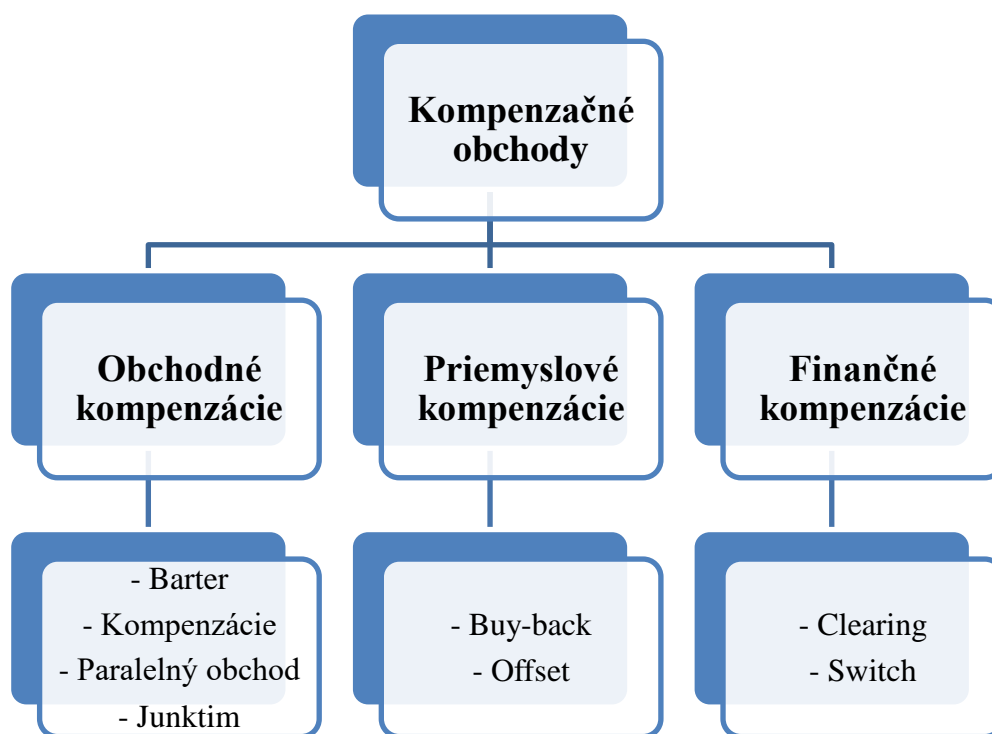
Ide o formy, ktoré nie je možné jednoznačne priradiť k už vyššie zmeneným formám. Medzi takéto formy radíme hlavne:

- horizontálne kooperujúce spoločnosti,
- vertikálne kooperujúce spoločnosti,
- konglomerátne alebo diagonálne kooperujúce spoločnosti.

V prípade horizontálnych kooperácií ide o partnerstvo so spoločnosťou z rovnakého odboru. Za vertikálne kooperujúce spoločnosti označujeme kooperáciu medzi výrobným podnikom a jeho spoluprácu s dodávateľmi, zákazníkmi a distribučnými partnermi. V prípade poslednej možnosti ide o spoluprácu úplne odborovo odlišnými spoločnosťami (Berndt, 2007, s. 143).

#### **2.4.12 Kompenzačné obchody**

Zastupujú celú skupinu rôznych špecifických druhov vstupov na zahraničný trh. Tieto druhy obchodov sú často označované aj ako proti-obchody, združené obchody alebo Countertrade. Pre ich jednoduchšie zobrazenie sú takéto druhy obchodov prehľadne rozpísané v nasledujúcom grafe (Berndt, 2007, s. 145).



**Obrázok č. 1: Delenie kompenzačných obchodov**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: (Berndt, 2007, s. 145).

## 2.5 Marketing v medzinárodnom obchode

Funkcie medzinárodného marketingu sú veľmi podobné bežným, ktoré poznáme. Ide teda hlavne o poznanie, predvídanie, uspokojovanie potrieb a skúmanie prání zákazníkov. Rozdiel tvorí napríklad prostredie v ktorom sa pohybujeme, vo väčšine prípadov je medzinárodné prostredie menej známe pre firmu. Z tohto rozdielu vyplývajú pre firmu určité odlišnosti a to hlavne vo vyššej potrebe informácií, ktoré sa ťažšie získavajú a vzniká tak aj väčšie riziko pre spoločnosť. Odlišnosti, ktoré sú pre daný trh charakteristické, ako napr. sociálno-kultúrne rozdiely, môžu mať za následok potrebu prispôsobenia sa rozdielnym premenným v marketingovom mixe. Všetky tieto vplyvy a mnohé ďalšie majú za následok vyššiu potrebu prieskumu trhu pred vstupom spoločnosti na trh (Mulačová, 2013, s. 250).

### **Marketingový mix v medzinárodnom obchode:**

**Produktová politika** – spoločnosť pri vstupe na zahraničný trh má na výber či vstúpi na nový trh s tuzemským produktom, ktorý je upravený pre vybraný trh, alebo vstupuje na trh s tzv. štandardizovaným produktom.

**Cenová politika** – ide o komplexné množstvo faktorov vplývajúcich na cenu, ktorá zahŕňa nie len náklady na dopravu a positioning, ale je nutné počítať aj s vplyvom ciel, daní, národných výrobných faktorov, ale taktiež často ide aj o vplyv inflácie, dumpingu, kurzových rozdielov alebo ochranných opatrení jednotlivých štátov.

**Distribučná politika** – hlavným cieľom distribučnej politiky je plynulé a rýchle presunutie produktu a jeho správne umiestnenie na trhu. Pri distribúcií môže spoločnosť vychádzať z troch stratégií. Globálna stratégia v sebe nesie prvky uplatňovania vlastnej koncepcie predaja v zahraničí, naopak v prípade stratégie adaptácie sa spoločnosť prispôbi priamo zahraničnému trhu alebo zvolí zmiešanú stratégiu kedy sa spoločnosť spojí v miestnym partnerom.

**Komunikačná politika** – tvorí jeden z najdôležitejších prvkov marketingového mixu. Komunikačné nástroje sú v prípade zahraničného trhu výrazne ovplyvnené globalizáciou médií a možnosťami reklamy. Vplyvy, ktoré vplývajú na komunikačnú politiku spoločnosti je nutné premietnuť do kampane a zvážiť tak štandardizáciu reklamy a následnú podporu predaja, nakoľko sa chceme adaptovať na konkrétnom trhu.

Najväčšie rozdiely môžeme hľadať vo zvyklostiach v jednotlivých krajinách (Mulačová, 2013, s. 250).

## 2.7 Distribúcia a predaj leteckej prepravy v súčasnosti

V tejto podkapitole sa zameriame viac na distribúciu, a teda predaj leteckých služieb. Samotný predaj závisí od mnohých faktorov a aj od samotného modelu leteckého dopravcu. V prípade klasických leteckých dopravcov sú často využívané aj kamenné agentúry a cestovné kancelárie, naopak v prípade nízko-nákladových leteckých spoločností je väčšina objemu predaných leteckých služieb distribuovaná pomocou online platforiem, a to z dôvodu nižších nákladov, ale taktiež aj z dôvodu väčšieho pokrytia trhu. V prípade kamenných predajní zaujmeme blízke okolie, možno mesto, naopak v prípade online platforiem sa zameriavame na celé krajiny, a v prípade mnohých platforiem, aj na celé kontinenty, vzhľadom na ponúkané jazykové mutácie a taktiež aj možnosť platiť v rôznych menách. Pri analýze dodávateľských možností na trhu sa bližšie zameriame na túto oblasť.

V súčasnej dobe sú pravidelné letecké prepravné služby, ponúkané, a teda

distribúované, formou rôznych distribučných kanálov, z ktorých si môže koncový zákazník vybrať a často obsahujú aj poskytovanie rôznych informácií o jednotlivých letoch a voľných kapacitách, ale ide taktiež o vystavovanie dokladov potrebných pre cestovanie, vytváranie rezervácií a zaistovanie platieb. V dnešnej dobe sa denne prepraví približne niekoľko miliónov cestujúcich, čo zvyšuje tlak na distribútorov predaja leteckej prepravy, ide hlavne o tlak na presnosť a spoľahlivosť (Pruša, 2008, s. 73).

### **Predaj a distribúcia pravidelnej leteckej prepravy prebieha hlavne formou:**

**a) vlastnými distribučnými kanálmi** – vlastná sieť predajných kancelárií alebo vlastných internetových portálov.

**b) prostredníctvom sprostredkovateľa** – ide o sprostredkovanie cez cestovné agentúry alebo internetových prevádzkovateľov predaja leteniek prevádzkovaných samostatne, alebo v spolupráci.

V prípade predaja leteckých služieb môže ísť ešte o tzv. charterové let, ktoré sú prevádzkované na objednávku od cestovných kancelárií alebo iných organizácií (Pruša, 2008, s. 73). Tento predaj však nie je predmetom tejto práce, a tak sa ním nebudem ďalej zaoberať.

#### **2.7.1 Vlastné predaje leteckých dopravcov**

S príchodom internetu sa myšlienka leteckých dopravcov budovať vlastnú predajnú sieť zásadne zmenila. V prípade, že by sa tento nový druh predaja neobjavil, dopravcovia by sa pravdepodobne nevracali k budovaniu vlastnej predajnej siete, nakoľko ide o veľmi drahý a nepružný model. Napríklad v USA v 90. rokoch predstavovalo z celkového objemu predaných leteckých služieb iba 10 % vlastných predajov spoločností a 90 % tvorili predaje agentúr. S internetom dostali leteckí dopravcovia možnosť sa s pomerne nízkymi nákladmi priblížiť konečnému zákazníkovi. Dnes touto formou predávajú svoje služby hlavne nízko-nákladoví dopravcovia (Pruša, 2008, s. 79).

#### **2.7.2 Predaj prostredníctvom sprostredkovateľa**

Predaj služieb poskytovaných leteckými dopravcami je možné predávať aj zo strany cestovných agentúr, alebo nezávislých internetových portálov, ktoré sa tešia čoraz väčšej obľube u zákazníkov, a to najmä z dôvodu možnosti výberu rôznych ponúk

dopravcov. Z pohľadu leteckých spoločností je to výhoda, nemusia investovať značné finančné prostriedky do marketingu a propagácie svojich služieb. Avšak dopravcovia v tomto prípade musia platiť online predajcovi leteckých služieb, aby ich vo svojom online systéme ponúkal, avšak je to pre letecké spoločnosti lacnejšie ako ostatné varianty predaja leteckých služieb (Pruša, 2008, s. 80).

## **2.8 Analýza prostredia**

Pri analýze prostredia čelia mnohí manažéri rôznym problémom. Výraz „prostredie“ je súborom rôznych vplyvov, ktoré do analýzy vstupujú. Nájst' zmysel v odlišnostiach je veľmi náročné, avšak nevyhnutné pre nájdenie vhodného strategického rozhodnutia. Pri analýze môžeme vymenovať všetky možné vplyvy prostredia, avšak nemusí to mať príliš veľký význam pre použitie, pretože z celkového obrazu nie sme schopní zvýrazniť tie najpodstatnejšie a najdôležitejšie vplyvy na spoločnosť.

Druhým výrazným problémom pre spoločnosť pri analýze prostredia je jeho neurčitost'. Manažéri sa zhodujú a vyjadrujú názor, že napredovanie v technológiách a rýchlost' globálnej komunikácie tvoria výsledok rýchlejších zmien vo väčšom objeme ako tomu bolo kedysi.

V treťom prípade je nutné si uvedomiť aj podstatné si uvedomiť, že sa veľmi nelíšia od ostatných jednotlivcov, akým spôsobom sa vyrovnávajú s komplexným ponímaním. Ich tendencia je vytvárať jednoduchšie a ľahšie pochopiteľné aspekty prostredia, ktoré boli dôležité prevažne z historického hľadiska (Johnson, 2000, s. 83).

V nasledujúcej časti sú popísané v krátkosti jednotlivé štruktúry a kroky pre lepšie pochopenie prostredia organizácie, aby sme mohli identifikovať kľúčové otázky a nájst' spôsob, ako sa vyrovnat' s komplexnosťou.

## **2.9 Kroky pri analýze prostredia**

1. Ako prvé musíme vykonať určitý náhľad na prostredie organizácie a zamerať sa na jeho podstatu z hľadiska neurčitosti. Snažíme sa zistiť, či ide skôr o statické, alebo má známky dynamického prostredia. Čo nám udáva, či je pre nás pochopenie jednoduchšie, alebo zložitejšie. Pochopenie tohto nám pomôže pre voľbu a zameranie analýzy (Johnson, 2000, s. 83).

2. V druhom kroku skúmame vplyv prostredia, kedy sa zameriavame na vplyvy, ktoré

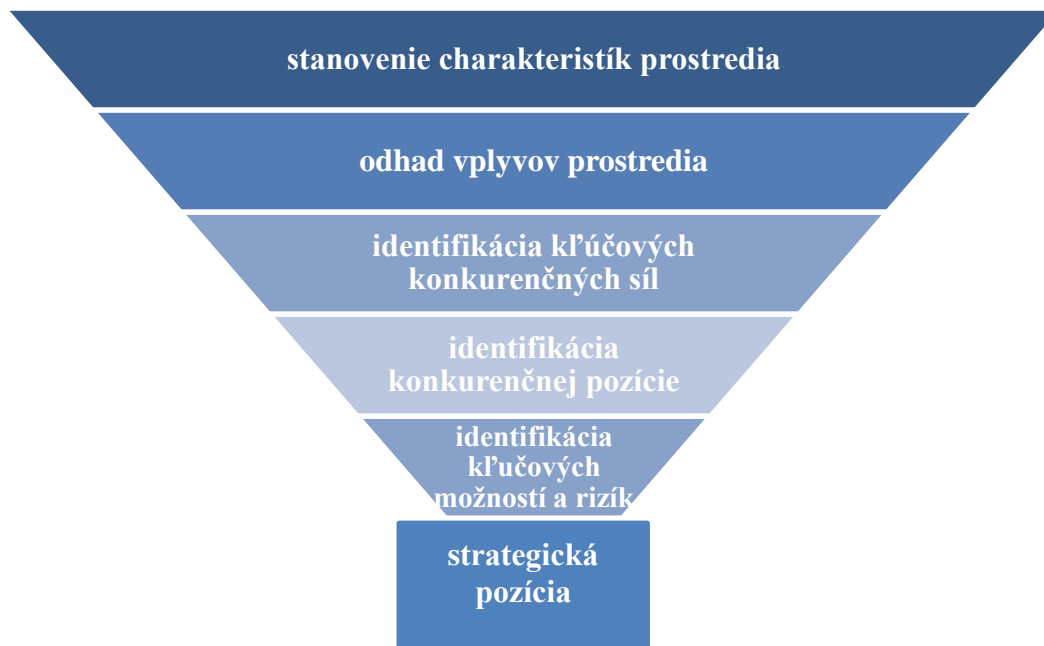
vznikajú z makroekonomického prostredia, a mohli by ovplyvniť vývoj alebo výkon spoločnosti. Takéto skúmanie robíme s prihliadnutím na ekonomické, sociálne a technologické vplyvy, ktoré by mohli dopadať na spoločnosť. Ešte dôležitejšie pri analýze vplyvov, ktoré dopadajú na spoločnosť, je ich komplexné vnímanie v globálnom rýchlo sa rozvíjajúcom prostredí. Môžeme taktiež postupovať vytvorením rôznych variant tzv. scenárov akým môžeme v našom budúcom období čeliť. (Johnson, 2000, s. 84).

**3.** V treťom kroku sa viacej treba zamerať na centrum, a teda mali by sme bližšie skúmať prostredie spoločnosti, napríklad konkurenciu v ktorej sa spoločnosť pohybuje. Pri analýze môžeme využiť aj tzv. analýzu piatich síl, kedy sa snažíme identifikovať kľúčové sily pôsobiace na spoločnosť v konkurenčnom prostredí a určiť, prečo je pre nás dôležité sa tomu venovať (Johnson, 2000, s. 84).

**4.** Vo štvrtom kroku skúmame konkurenčné postavenie spoločnosti na trhu, čo znamená, že skúmame, aké ma spoločnosť postavenie v skúmanom prostredí oproti konkurenčným spoločnostiam pôsobiacich na zvolenom trhu. Ide o skúmanie ako sa spoločnosti darí oproti ostatným spoločnostiam na trhu, kde bojujú ostatné spoločnosti o rovnaké zdroje a rovnakých zákazníkov. Skúmanie je možné v tomto prípade vykonať viacerými spôsobmi:

- a) analýza strategických skupín** – ide o analýzu zisťovania a mapovania organizácie z hľadiska podobnosti a odlišnosti vo zvolených stratégiách,
- b) analýza oblastí trhu** – skúmame najatraktívnejšie oblasti trhu, ktoré sú pre spoločnosť najzaujímavejšie a teda aj najvhodnejšie,
- c) analýza konkurencie** – skúmame konkurenčné spoločnosti pôsobiace na rovnakom trhu,
- d) analýza atraktivity** – pozícia spoločnosti na vybranom trhu a jej postavenie vzhľadom k atraktivite trhu (Johnson, 2000, s. 84).





**Obrázok č. 2: Postup pri analýze prostredia**  
 (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Johson, 2000, s. 83-84)

## 2.10 Analýza vonkajšieho prostredia

Analýza vonkajšieho prostredia je zameraná na analýzy s využitím modelu PESTLE, ktorý je zameraný na jednotlivé faktory prostredia, ktoré sú pre spoločnosť dôležité. Ďalej je analýza rozšírená o Porterov model a zakončovaná analýzami rizika.

### 2.10.1 PESTLE analýza

*„Metóda PESTLE slúži ku strategickej analýze faktorov vonkajšieho prostredia, ktoré by mohli znamenať budúcu príležitosť alebo hrozby pre hodnotenú organizáciu“.*

Analýzu PESTLE využívame, aby sme skúmali jednotlivé vonkajšie faktory, ktoré pôsobia na organizáciu. Tento druh analýzy využívame predovšetkým z dôvodu potreby strategickej analýzy vonkajšieho prostredia z pohľadu faktorov, u ktorých je veľký predpoklad, že môžu ovplyvňovať organizáciu, a teda výsledky analýzy nám slúžia k interpretáciám a vypracovaniu prognóz a prípadných možných dôsledkov pre ďalší rozvoj. Výsledkom analýzy PESTLE by mali byť odpovede na tri základné otázky:

- Ktoré z vonkajších faktorov majú vplyv na organizáciu?
- Aké sú možné dopady týchto faktorov?
- Ktoré z týchto faktorov sú v blízkej budúcnosti najdôležitejšie?

Predikcia stanovených charakteristík v oblasti vývoja vo vonkajšom prostredí môže ako metóda tvoriť významnú úlohu v budúcom rozhodovacom procese, a teda ide o vypracovanie predikcií dopadov týchto faktorov na vybranú organizáciu.

Samotná analýza PESTLE sa, ako ju poznáme teraz, využíva jednotne približne posledných desať rokov, avšak z historického pohľadu sa ako väčšina metód postupne vyvíjala. Ako prvý analýzu PESTLE vytvoril v šesťdesiatych rokoch Francis J. Aguilar, ktorý sa zaoberal nástrojmi a technikami ako by bolo možné monitorovať obchodné prostredie.

Faktory vonkajšieho prostredia, ktoré analyzujeme pomocou metódy PESTLE, ktoré by mohli znamenať hrozby, ale taktiež aj príležitosti, pre vybranú organizáciu (Grasseová, 2010, s. 178-179).

**Vonkajšie faktory pre túto analýzu sú:**

- **Politické** - ide o súčasné, ale aj potenciálne politické vplyvy.
- **Ekonomické** - pôsobenie miestnej, národnej a svetovej ekonomiky.
- **Sociálne** - pôsobenie kultúrnych a sociálnych aspektov.
- **Technologické** - vplyv vývoja nových vyspelých technológií.
- **Legislatívne** - pôsobenie národnej, a medzinárodnej legislatívy.
- **Ekologické** - národná a medzinárodná úprava z hľadiska ochrany životného prostredia (Grasseová, 2010, s. 179).

**Politický faktor** - hodnotenie celkovej stability daného prostredia, ale taktiež forma vlády a jej stabilita. Súčasťou analýzy politických faktorov sú aj analýzy kľúčových orgánov a úradov v danom prostredí a existencia významných osobností politických strán apod. Z politického faktoru, ktorý je dôležitý pre organizáciu, je politický postoj voči súkromným a zahraničným investíciám, vzťah k štátnemu sektoru a priemyslu. Dôležité je aj hodnotenie externého prostredia krajiny, a teda hodnotenie zahraničnej politiky a vzťahov, prípadné zahraničné konflikty a nestabilita, či politické záujmy jednotlivých skupín (Grasseová, 2010, s. 179).

**Ekonomický faktor** – základné hodnotenie makroekonomickej situácie, kde sledujeme mieru inflácie, úrokovú mieru, obchodný deficit alebo prebytok danej krajiny vyjadrený na jedného obyvateľa, výšku hrubého domáceho produktu vyjadrenú na jedného obyvateľa, menovú stabilitu krajiny. V rámci ekonomického faktoru je taktiež skúmaná

možnosť získať finančné prostriedky, takže ide hlavne o náklady na získanie miestnej pôžičky, bankový systém krajiny, dostupné formy úverov atď., ale aj daňové podmienky ako sú výšky sadzieb, dovozné a vývozné clá, daňové zaťaženia apod. (Grasseová, 2010, s. 179).

**Sociálny faktor** – ide o demografické charakteristiky ako je veľkosť populácie, etnické rozdelenie spoločnosti, vekové zloženie, zloženie obyvateľstva podľa pohlavia atď. Taktiež v rámci tohto faktoru analyzujeme makroekonomické charakteristiky na trhu práce, kde skúmame príjem obyvateľstva, nezamestnanosť na danom trhu apod. V rámci sociálno-kultúrneho aspektu sa zameriavame na životnú úroveň obyvateľstva, rovnoprávnosť medzi pohlaviami, populačnú politiku a mnohé ďalšie. Medzi ďalšie aspekty, ktoré sú analyzované, skúmame aj dostupnosť potrebné kvalifikovaných pracovníkov, existenciu vzdelávacích inštitúcií, schopnosť poskytnúť potrebné školenia a vzdelanie atď. (Grasseová, 2010, s. 179).

**Technologický faktor** – ide o rôzne podpory vlády v oblasti výskumu, skúmajú sa výdaje vlády na vedu a výskum, množstvo nových vynálezov, objavov a rýchlosť aplikácie nových technologických pokrokov, ale taktiež aj morálne zastaranie, či všeobecná technologická úroveň. (Grasseová, 2010, s. 179-180).

**Legislatívny faktor** – ide o existenciu a dodržiavanie zákonných noriem, vymožitelnosť a dodržiavanie zákonov, existencia obchodného práva, daňových zákonov, regulačné a legislatívne obmedzenia. Distribúcia a ekologické opatrenia na ochranu životného prostredia, pracovne-právna úprava. Analyzujú sa aj funkčnosť súdov, autorské práva a mnohé ďalšie, ale taktiež aj dĺžka trvania súdnych procesov.

**Ekologický faktor** – prírodné a klimatické vplyvy globálnej ochrany životného prostredia a využívanie neobnoviteľných zdrojov energie. Zátťaž pre životné prostredie, ochrana ozónovej vrstvy, jej úbytok, ale taktiež zvyšovanie emisií skleníkových plynov, globálne zvyšovanie teploty známe ako globálne otepľovanie, súčasťou sú aj legislatívne obmedzenia, ktoré sú spojené s ochranou životného prostredia (Grasseová, 2010, s. 180).

### **2.10.2 Analýza trhu**

Komplexná analýza trhu pozostáva z viacerých menších analýz, v ktorých analyzujeme vývojové trendy, dopyt, ponuku, ale taktiež aj veľkosť a štruktúru trhu.

*„Trh v marketingovom ponímaní predstavuje súbor všetkých existujúcich a potenciálnych kupujúcich, ktorí v určitých situáciách kupujú výrobky alebo služby a uspokojujú jednu alebo niekoľko potrieb“ (Jakubíková, 2013, s. 59).*

Pri analýze trhu dochádza k analyzovaniu dopytu a ponuky, aby bolo možné určiť, či je o daný produkt na trhu vôbec záujem. Kvalitatívnym alebo kvantitatívnym výskumom. Môžeme získať informácie o subjektoch, ktoré na trhu pôsobia a ktoré sú pre spoločnosť podstatné. Ide hlavne o zákazníkov (odberateľov), dodávateľov, konkurentov a štát (Kotler, 2013, s. 189).

### **2.10.3 Porterov model piatich síl**

Úlohou tejto stratégie je porozumenie a schopnosť vedieť sa vyrovnat' s konkurenciou. Častým problémom je, že manažéri definujú konkurenciu veľmi úzko, zameriavajú sa len na súčasných konkurentov. Napriek tomu konkurencia ide aj nad rámec zavedených konkurenčných odvetví. Celkovo táto oblasť zahŕňa aj štyri ďalšie odvetvia: zákazníkov, dodávateľov, potenciálnych zákazníkov a náhradné výrobky (substitúty). Zvýšená rivalita, ktorá je výsledkom spomínaných piatich pôsobiacich síl, definuje štruktúru daného odvetvia a formuluje povahu konkurenčnej interakcie. Z jednotlivých odvetviach sa tieto faktory môžu mierne líšiť. Aby sme zistili rozsah konkurencie daného odvetvia, je potrebné analyzovať jeho základnú štruktúru z hľadiska piatich síl. Ak je konkurencia v odvetví príliš silná, ako je tomu napríklad v priemysle, leteckej doprave, textilnom priemysle, hotelierstve, kde spoločnosti nedosahujú atraktívneho zhodnotenia investícií. Naopak v prípade, kde konkurencia nepôsobí tak veľkou silou, ako je tomu v oblasti vývoja softvérov, nealkoholických nápojov a toaletných potrieb, spoločnosti dosahujú mnohé spoločnosti zisky. Štruktúra odvetvia je poháňaná konkurenciou a ziskovosťou nie je formou produkcie. Existuje však veľmi veľké množstvo faktorov, ktoré môžu ovplyvniť ziskovosť odvetvia, vrátane počasia, konkurencie a rôznych stratégií (Porter, 2008).

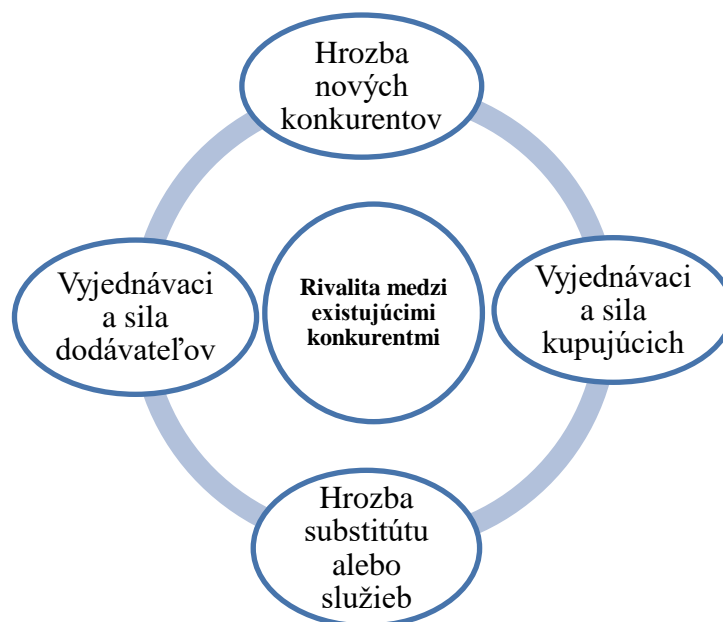
#### **Rivalita medzi existujúcou konkurenciou**

Najznámejším druhom konkurencie je klasická silná rivalita medzi spoločnosťami, ktoré vyrábajú alebo ponúkajú podobné produkty a služby na rovnakom trhu. Rivalita medzi spoločnosťami môže byť veľmi intenzívna, ale aj zmiernená na základe vzájomných dohôd, ktoré napomáhajú zníženiu škôd, ku ktorým môže dochádzať

vplyvom znižovania cien, vysokých výdajov na reklamu a propagáciu. Obmedzenia konkurencie môžu byť rôzne, môže ísť o individuálne, v podobe napríklad ceny, ale taktiež o zložené z viacerých, ako napríklad kvalita výrobku, reklama, úver a mnohé ďalšie.

Podmienky, pri ktorých zvyčajne rivalita medzi spoločnosťami narastá:

1. počet konkurenčných spoločností na rovnakom trhu rastie a ich veľkosti a schopnosti sa k sebe približujú;
2. v prípade, že dopyt po produkte len pomaly rastie;
3. v prípade tlaku zo strany podmienok daného oboru na zvyšovanie množstva aj na úkor znižovania cien, alebo pomocou iných konkurenčných metód;
4. v prípade, kedy sú výrobky alebo služby jednotlivých producentov natoľko rovnaké, že sa spotrebiteľ rozhoduje na základe ceny a nemá teda problém prejsť od jednej značky ku druhej;
5. v prípade vyšších nákladov spojených s odchodom z trhu ako v porovnaní s nákladmi na konkurenčný boj;
6. konkurenčný boj sa zvyšuje, čím viac je na trhu konkurentov so svojimi rovnakými stratégiami, osobnosťami, prioritami a krajinami pôvodu;
7. ak do konkurenčného boja začínajú vstupovať silné spoločnosti z vonkajšieho prostredia, ktoré svojou agresivitou sa snažia nimi ovládnutú spoločnosť premeniť na dominantnú na danom trhu (Bowman, 1996, s. 32).



**Obrázok č. 3: Pät' síl**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Porter, 2008)

## **Obmedzenia vstupu na trh**

V prípade ľahkého vstupu do odvetvia a vidiny zaujímavých ziskov, a teda výnosov, budú na daný trh nové firmy vstupovať. V prípade nestúpajúceho dopytu po produktoch, ktorý by reagoval na zvyšujúcu sa kapacitu, ktorá je spôsobená vstupom nových konkurentov na trh, tak nastane pokles cien a s tým aj pokles ziskov spoločností na tomto trhu. Najčastejšie bariéry pri vstupe na nový trhu sú:

1. úspory z rozsahu, ide o výhodu nižších nákladov pri väčšom objeme produkcie, ktoré už majú v obore zabehnutí konkurenti;
2. nižšie náklady vyplývajúce zo skúseností - v tomto prípade výhoda nevychádza z materiálnych možností, ale zo skúseností získaných opakovanou produkciou rovnakého výrobku, alebo služby;
3. preferencia obchodnej značky, teda lojalita zákazníka k spoločnosti;
4. kapitálová náročnosť pri vstupe do nového odvetvia a na nový trh;
5. vyššie náklady spojené s nižším objemom produkcie v porovnaní s konkurenciou;
6. prístup k distribučným kanálom;
7. politika a činnosť daného štátu, legislatívne a iné právne obmedzenia, tarifné a netarifné prekážky, patenty a pod (Bowman, 1996, s. 32-33).

## **Substitúty**

Ide o výrobky, ktoré vyhovujú rovnakým potrebám spotrebiteľa ako výrobky vyrábané v odvetví. V prípade, že priazeň substitútu je veľmi veľká a cena tohto substitútu, jeho kvalita alebo oboje, sú zrovnateľné s výrobkom v odvetví, mnohí spotrebiteľia budú odvracať svoju priazeň od firiem podnikajúcich v tomto odvetví a budú ich nahradzovať substitútmi. V prípade, že substitúty predstavujú reálnu hrozbu pre spoločnosti v odvetví, nemali by zvyšovať svoje ceny a mali by sa zamerať na zdokonaľovanie produktov alebo služieb. Konkurencia substitútov je ovplyvnená faktorom pri akej výške nákladov môže kupujúci prejsť k substitútu. V prípade prechodu kupujúceho k substitútu hrajú veľkú úlohu náklady na prechod. Napríklad v prípade leteckých spoločností, kde má letecký dopravca celú flotilu lietadiel tvorených od výrobcu Airbus a chcel by prejsť na Boeing, je nutné počítať s nákladmi na preškolenie posádok, technikou, nákladmi na nové náhradné diely, a podobne (Bowman, 1996, s. 33).

### **Sila kupujúceho**

Veľkí hráči v odvetví môžu výrazne ovplyvniť, a teda znížiť, zisky menej dominantným firmám v obore. Majú veľký vplyv na firmy a ich konkurenčné správanie, ktoré je ovplyvnenie tlakom kupujúcich, aby mu mohli predať produkt. Kupujúci majú taktiež veľký vplyv na mnohé ďalšie faktory, ako napríklad tlak na spoločnosť, aby zlepšila svoje produkty, finančný prospech atď. Sila kupujúcich spočíva v nasledujúcich situáciách:

1. keď je málo zákazníkov, ale veľa dodávateľov;
2. nákupy zákazníka predstavujú významné percento objemu celkového odbytu v danom obore;
3. v odvetví je veľké množstvo malých predávajúcich;
4. nakupované predmety sú veľmi štandardizované, a tak je kupujúci schopný rýchleho presunu k druhému dodávateľovi s nulovými alebo takmer nulovými nákladmi;
5. nakupovaný vstup nie je pre spotrebiteľa veľmi dôležitý;
6. pre kupujúceho je ekonomicky výhodnejšie nakupovať od viacerých dodávateľov ako len od jedného (Bowman, 1996, s. 34).

### **Sila dodávateľa**

Ide o podobný scenár ako v prípade kupujúceho, firmy v odvetví dodávajú pre kupujúceho dôležitý produkt. V prípade takýchto oblastí, kde nie je vysoká konkurencia, môžu náklady dodávateľov pri vstupe do odvetvia byť príliš vysoké, aby na trh vstupovali ďalší hráči. Ide klasicky napríklad o dodávateľov energie, kvalifikovaných pracovníkov atď. Sila dodávateľov je v prípade, že:

1. výrobok, či služba je z nejakého dôvodu pre kupujúceho veľmi dôležitá;
2. daný trh je ovládaný malým množstvom veľkých spoločností, ktoré rozumne využívajú svoju pozíciu na trhu;
3. výrobky, či služby dodávateľa sú výnimočné a kupujúci nie je schopný ich ľahko nahradiť, alebo by bolo veľmi nákladné zmeniť dodávateľa (Bowman, 1996, s. 33).

### **2.10.4 Analýza rizík**

Ako prvým krokom pri zisťovaní rizík pri vstupe na nový trh je potreba ich analyzovať. Analýzu rizík je proces identifikovania a definovania hrozieb a pravdepodobnosť výskytu a ich možný dopad na aktíva spoločnosti (Smejkal, 2010, s. 93).

### **Analýzy jednotlivých rizík prebiehajú v nasledujúcich krokoch:**

- stanovenie si hranice analýzy rizika,
- identifikácia aktív subjektu,
- stanovenie hodnoty aktív,
- identifikácia hrozieb,
- analýza hrozieb,
- odhad pravdepodobnosti javu,
- výpočet rizika (Smejkal, 2013, s. 112).

### **Základné pojmy pri analýze rizík**

Aktíva predstavujú majetok spoločnosti, ide teda o všetko čo má pre spoločnosť nejakú hodnotu. Aktíva delíme na hmotné a nehmotné. Pri analýze však môžeme ako aktívom vnímať celý subjekt, nakoľko hrozba môže mať dôsledky na jeho celú existenciu (Smejkal, 2010, s. 94).

### **Hrozba**

Môžeme ju vnímať ako silu, aktivitu alebo osobu, ktorá má nežiaduci vplyv na bezpečnosť alebo chod spoločnosti a môže spôsobiť škodu. Medzi hrozby klasicky radíme prírodné katastrofy, požiar, krádeže a čím ďalej tým viac aj neoprávnený prístup k informáciám. Hrozba, ktorá spôsobí nejakú škodu, označujeme ako dopad hrozby (Smejkal, 2010, s. 95).

### **Zraniteľnosť**

Zraniteľnosťou alebo ako zraniteľné miesto označujeme slabé miesto analyzovaného aktíva. Zraniteľnosť vzniká všade, kde dochádza ku stretu medzi aktívom a hrozbou. Úroveň zraniteľnosti hodnotíme na základe citlivosti a kritickosti (Smejkal, 2010, s. 95).

### **Protiopatrenia**

Ide o postup, proces alebo všeobecne povedané o hocičo, čo nám pomôže eliminovať pôsobenie hrozieb. Protiopatrenia sú navrhované, aby predchádzali vzniku škôd alebo s cieľom ľahšieho prekonania následkov pri vzniku škody. Z hľadiska tejto analýzy sú protiopatrenia charakterizované efektívnosťou a nákladmi (Smejkal, 2010, s. 95).

### **Riziko**

Riziko vzniká pri vzájomnej interakcii medzi hrozbou a aktívom. V prípade, že hrozba pri analýze nepôsobí na žiadne aktívum, takúto hrozbu nemusíme brať do úvahy.



V prípade, že máme v portfóliu aktívum, na ktoré nepôsobí žiadna zo zistených hrozieb, takéto aktívum nie je predmetom analýzy rizík.

**Úroveň rizika** je určená hodnotou aktíva. Zraniteľnosť tohto aktíva je následne vyjadrená na základe hrozby.

**Zbytkové riziko** je považované za tak malé, že je pre spoločnosť prijateľné a v takomto prípade subjekty nevytvárajú protiopatrenia.

Hranica medzi veľkosťou rizika a zbytkovým rizikom, ktorá nám udáva od akého momentu je riziko považované za zbytkové označujeme za **referenčnú úroveň** (Smejkal, 2010, s. 96).

### **Postup pri analýze rizík**

V prípade rizík hovoríme málokedy o jednotlivom druhu rizika, vo väčšine prípadov sa jedná o súbor a kombináciu rôznych rizík. Vzhľadom na veľké množstvo potenciálnych rizík ich rozdeľujeme na základe možného dopadu a pravdepodobnosti výskytu. Pri takto vytvorenej analýze je dôležité, aby sme sa zamerali následne na kľúčové druhy rizík (Smejkal, 2010, s. 99).

### **Vytvorenie hraníc pri analýze rizík**

Vytvorením hranice pri analýze rizík si rozdelíme aktíva, ktoré do analýzy zahrnieme. Pri tvorbe pomyselných hraníc je dôležité vychádzať zo zámeru manažmentu. Aktíva, ktoré majú vzťah k procesu znižovania rizík a majú vzťah k cieľom manažmentu, budú umiestnené do stredu a ostatné budú na hranici analýzy rizík (Smejkal, 2010, s. 99).

### **Identifikácia aktív**

Ide o súpis všetkých aktív, ktoré sa nachádzajú vo „vnútri“ pri analýze rizík. Pri rozhodovaní je nutné uviesť zaradenie daného aktíva jeho celkový súpis a uviesť názov a umiestnenie (Smejkal, 2010, s. 99).

### **Stanovenie hodnoty a rozdelenie aktív**

Stanovenie hodnoty aktíva vychádza z prípadnej veľkosti škody, ktorá by bola spôsobená zničením či stratou. Pri stanovení hodnoty aktív vychádzame z nákladov na obstaranie, napríklad na základe obstarávacej ceny, reprodukčnej obstarávacej ceny, atď. Hodnotu aktíva môže spoločnosť vyjadriť aj na základe hodnoty pre spoločnosť v prípade, že sa jedná o veľmi výnosné aktívum, a teda je pre spoločnosť dôležité.

Pri stanovení hodnoty aktív je dôležité tiež rozlíšiť, o aký druh aktíva ide, či je pre

spoločnosť jedinečné, alebo sa jedná o veľmi ľahko nahraditeľné aktívum.

Vzhľadom na veľmi veľké množstvo aktív dochádza pri analýze zvyčajne k ich zatriedeniu do skupín (zoskupovaniu) podľa rôznych hľadísk, aby boli vytvorené skupiny aktív s podobnými vlastnosťami (Smejkal, 2010, s. 99).

### **Identifikácia hrozieb**

Identifikácia hrozieb je krok, pri ktorom identifikujeme hrozby, ktoré sú relevantné pre analýzu. Pri identifikácii hrozieb sa vyberajú tie hrozby, ktoré by mohli ohroziť aspoň jedno z aktív subjektu. Pri identifikácii hrozieb môžeme vychádzať zo zoznamov publikovaných v literatúre. Hrozby môžeme odvodzovať aj na základe statusu jednotlivých subjektov (orgány štátu, neziskové organizácie atď.), postavením na trhu, ale aj na základe dosiahnutých hospodárskych výsledkov (Smejkal, 2010, s. 100).

### **Analýza hrozieb**

Každú hrozbu vyhodnocujeme individuálne voči každému druhu aktíva prípadne skupine aktív. Pri stanovení úrovne hrozby vychádzame z rôznych faktorov, ako je nebezpečenstvo, motivácia a prístup. Pri analýze hrozieb a zraniteľností berieme do úvahy aj realizované protiopatrenia. Správne realizované opatrenia môžu znižovať úroveň hrozby (Smejkal, 2010, s. 100).

### **Pravdepodobnosť javu**

Určiť pravdepodobnosť javu je veľmi obtiažne, nikdy nevieme či nastane a kedy sa tak môže stať. Pri popise každého javu, ktorý by eventuálne mohol nastať, vyjadrujeme a dopĺňujeme údaj o jeho pravdepodobnosti, ide teda o údaj s akou pravdepodobnosťou daný jav môže nastať. Aby sme boli schopní určiť pravdepodobnosť daného javu, musíme najskôr samotný jav analyzovať, či je jeho výskyt náhodný, alebo nie. Rovnako pri výpočte pravdepodobnosti berieme do úvahy aj pravdepodobnosť určitého intervalu opakovania javu, prípadne či sme daný jav schopní úplne vylúčiť (Smejkal, 2010, s. 100).

## **2.11 Analýza vnútorného prostredia**

Analýza vnútorného prostredia je zameraná na McKinseyho model 7S, následne je analýza doplnená o rozšírený marketingový mix v službách a zakončená je analýzou vybraných finančných ukazovateľov.

### 2.11.1 McKinseyho model 7S

Model skúma celkovo sedem faktorom, ktoré na seba vzájomne naviazané a teda pri rozhodovaniach je potrebné zvýšiť pozornosť a vedenie spoločnosti by sa malo zamerať na všetkých sedem faktorov, aby nedošlo k poručeniu niektorého z nich. Faktory sú rozdelené do dvoch skupín, na tzv. „mäkké“ a „tvrdé“. Medzi tie „tvrdé“ radíme:

- **stratégia** – dosahovanie cieľom spoločnosti, jej reakcia na hrozby a spôsob realizácie stratégie s ohľadom na povahu podnikania,
- **štruktúra** – organizačné usporiadanie spoločnosti, vymedzenie vzťahov nadriadenosti a podriadenosti a vzájomného prepojenia jednotlivých vnútro podnikových jednotiek za účelom zdieľania informácií a kontroly,
- **systemy** – systémy, ktorá v rámci spoločnosti slúžia pre každodennú riadiaci činnosť, ide napríklad o systémy komunikácie, kontroly, informačné systémy spoločnosti a mnohé ďalšie.

Medzi zvyšné štyri faktory, ktoré radíme medzi „mäkké“ patria:

- **spolupracovníci** – ľudské zdroje v rámci organizácie, školenia zamestnancov, motivácia, vzťahy na pracovisku, atď.,
- **schopnosti** – ide o neustále zvyšovanie schopností a znalostí zamestnancov spoločnosti, zamestnancom musia byť vytvorené vhodné podmienky na vzdelávanie a rozvoj,
- **štýl** – prístup vedenia k zamestnancom a riešeniu problémov, je nutné rešpektovať formálnu a neformálnu stránku vedenia,
- **zdieľanie hodnôt** – dôležitý faktor pre ostatné faktory, aby mohli byť naplnené ciele spoločnosti a pracovné skupiny mali umožnené pochopenie cieľov spoločnosti (Mallya, 2007, s. 73-75).

### 2.11.3 Analýza marketingového mixu v službách

Ide o súbor nástrojov použitých marketingovými manažérmi k vytvoreniu vlastností služieb, ktoré sú ponúkané zákazníkom. Manažéri zväčša namiešajú jednotlivé prvky marketingového mixu v rôznej intenzite a poradí. Marketingový mix slúži k dosiahnutiu uspokojenia potrieb zákazníkov a ku generovaniu zisku pre spoločnosť. Pôvodne sa marketingový mix skladal zo štyroch prvkov, ktoré označujeme ako 4P, a vychádzajú z anglických slov **produkt** (product), **cena** (price), **distribúcia** (place) a **marketingová**

**komunikácia** (promotion). Použitím zmiených 4P v organizáciách, ktoré sa zameriavajú na služby, sa zistilo, že nie sú dostatočne účinné na vytváranie marketingových plánov. Príčinou boli hlavne vlastnosti služieb a z toho dôvodu boli rozšírené o ďalšie tri na tzv. 7P. Medzi rozširujúce tri faktory radíme **materiálne prostredie** (physical evidence), **ľudia** (people) a **procesy** (processes) (Vašítková, 2014, s. 21-22).



**Obrázok č. 4: Marketingový mix – 7P**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Vašítková, 2014, s. 22-23)

### **Produkt**

Pod pojmom produkt rozumieme všetko, čo daná spoločnosť ponúka spotrebiteľom k uspokojeniu jeho nekonečných potrieb. V prípade, že sa jedná o „čistú službu“, hovoríme o produkte ako určitom procese, často bez hmotných výsledkov (napríklad práve letecká preprava). Kľúčovým prvkom služby je kvalita, ale taktiež sem vstupujú faktory ako je vývoj, životný cyklus, image spoločnosti, alebo šírka alebo hĺbka jej sortimentu (Vašítková, 2014, s. 22).

### **Cena**

Pri rozhodovaní o cene vychádzajú manažéri z nákladov a relatívnej cenovej hladiny na trhu. Je podstatné, aby bola cena na úrovni, kedy je kúpyschopný dopyt ochotný takúto

cenu zaplatiť, cena zohráva svoju úlohu aj pri podpore predaja, kedy sa formou rôznych zliav snaží motivovať kupujúceho ku kúpe. Úlohou ceny je nájsť súlad medzi reálnym dopytom a produkčnou kapacitou v mieste a čase. Nehmotný charakter služieb umocňuje význam ceny, ktorá je významným ukazovateľom kvality služby. Služby určené širokej verejnosti sú spravidla poskytované zdarma, a teda nemajú žiadnu cenu, alebo sa jedná o cenu štátom dotovanú (Vašítková, 2014, s. 22).

### **Distribúcia**

Pre úspešný predaj produktu (služby) je veľmi dôležité, aby sa dostal k zákazníkovi v správny čas, v správnom množstve a na správne miesto. Pojem „Place“ nám neudáva len samotné fyzické umiestnenie, ale zameriava sa na celkovú podobu doručenia produktu od výrobcu/poskytovateľa až ku zákazníkovi, teda konečnému spotrebiteľovi. V tomto prípade, hovoríme teda o distribučných kanáloch a cestách, ktoré vedú od predaja k zákazníkovi. Úlohou distribúcie je nájsť takú sieť, ktorá bude optimálna pre kontakt medzi klientom a spoločnosťou (Cetlová, 2007, s. 55).

### **Marketingová komunikácia (propagácia)**

Ide o celkovú prezentáciu spoločnosti voči verejnosti a zákazníkovi za účelom odovzdania všetkých potrebných informácií. Spoločnosť smeruje informácie okrem zákazníkov taktiež na obchodných partnerov, štát a kľúčových stakeholderov. Tieto informácie sa týkajú hlavne samotného produktu. Takéto informácie obsahujú zväčša informácie o cene a mieste predaja, ale môže prinášať aj ďalšie informácie o produkte. Propagácia formou marketingovej komunikácie predstavuje najčastejšie využitie rôznych nástrojov ako je reklama, podpora predaja, vzťah k verejnosti (angl. public relations), osobný predaj alebo predaj formou direct marketingu (Foret, 2010, s. 129).

### **Ľudia**

Základnou zložkou pri poskytovaní služieb sú ľudia, a teda dochádza vo väčšej či menšej miere k interakciám medzi poskytovateľom služieb a zákazníkmi. V prípade veľkých spoločností je možné za poskytovateľa služieb označiť zamestnancov spoločnosti (Vašítková, 2014, s. 22). Z vyššie uvedeného teda vychádza, že zamestnanci spoločnosti reprezentujú interný marketing a sú pre marketingový úspech neoddeliteľnou súčasťou (Kotler, 2013, s. 56).

## **Materiálne prostredie**

Nakoľko má služba nehmotný charakter, nedokáže ju zákazník v základe dostatočne posúdiť skôr, ako ju využije, dalo by sa teda povedať skôr ako ju spotrebuje. Toto predstavuje zvýšené riziko nákupu služby. Materiálne prostredie nám môže napovedať vlastnosti danej služby. Materiálne prostredie má veľa podôb, ide o formu vlastných budov, brožúr, kde zákazník môže nájsť rôzne typy ponúkaných služieb, atď. Kvalitu služieb odzrkadľuje aj samotné oblečenie zamestnancov, ktoré je často typické pre konkrétnu spoločnosť, ako príklad je možné uviesť uniformy letušiek a stewardov v lietadlách, ktoré si spoločnosti dávajú ušit' na mieru (Vašítková, 2014, s. 23).

## **Procesy**

Procesy v spoločnosti odrážajú jej kreativitu, štruktúru a disciplínu vstupujúcu do marketingu. Pracovníci zameraní na marketing sa musia vyvarovať unáhlených rozhodnutí, plánovania a zabezpečiť, aby marketingový koncept a jeho myšlienky budú zodpovedať tomu, čo sami robia. Pre dlhodobé vzájomné vzťahy je nutné správne nastavenie procesov riadiacich aktivít a programu (Machkova, 2006, s. 43).

### **2.11.2 Analýza vybraných finančných ukazovateľov**

S použitím finančnej analýzy môžeme získať dôležité informácie o spoločnosti. Informačné potreby jednotlivých skupín sa v mnohých prípadoch líšia a sú ovplyvnené ich zainteresovanosťou a charakteristikou. Vo všeobecnosti by sa dalo zjednodušene povedať, že predmetom z rozboru finančnej analýzy je získanie informácií:

- a) o výnosnosti, teda o rentabilite podniku, aká je jeho schopnosť vytvárať zisk s použitím vloženého kapitálu;
- b) o platobnej schopnosti podniku, ide hlavne o krátkodobú likviditu podniku čo predstavuje schopnosť podniku uhradiť svoje záväzky v lehote splatnosti;
- c) o hospodárskej a finančnej stabilite podniku, dlhodobej solventnosti, teda schopnosti podniku dlhodobo hrať svoje finančné záväzky (Holečková, 2008, s. 53).

## **Rentabilita**

Rentabilita predstavuje výnosnosť vloženého kapitálu do podniku, ide o meranie výkonnosti podniku pri dosahovaní zisku použitím investovaného kapitálu. Ide o hlavnú formu vyjadrenia ziskovosti v trhovej ekonomike pri rozhodovaní sa o vkladaní kapitálu do podniku (Knápková, 2017, s. 100).

### **Rentabilita tržieb (ROS):**

Predstavuje pomer medzi ziskom podniku a tržbami podniku. Zisk môžeme udávať po zdanení, pred zdanením alebo v podobe EBIT. Výsledkom tohto ukazovateľa je zisková marža, ktorú je potrebné porovnať s priemerom v danom odvetví alebo podobnými podnikmi (Knápková, 2017, s. 100).

$$\text{rentabilita tržieb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

**Vzorec č. 1: Rentabilita tržieb**  
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 100)

### **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)**

Rentabilitu tržieb radíme medzi dôležité ukazovatele, ktoré merajú výkonnosť podniku alebo jej produkčnú silu (Knápková, 2017, s. 101-102).

$$\text{rentabilita celkového kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

**Vzorec č. 2: Rentabilita celkového kapitálu**  
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 102)

Niekedy je možné stretnúť sa s rentabilitou celkového kapitálu aj vo forme:

$$\text{rentabilita celkového kapitálu} = \frac{EBIT \times (1 - t)}{\text{aktiva}}$$

**Vzorec č. 3: Rentabilita celkového kapitálu**  
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 102)

### **Rentabilita vlastného kapitálu (ROE – return on equity)**

Pri použití ukazovateľa ROE dochádza pomerne často k chybe, kedy je počítaný podiel čistého zisku k vlastnému kapitálu z údajov na konci obdobia, avšak tým môže dôjsť k podhodnoteniu ziskovosti podniku, pretože zisk podniku bol vytváraný v priebehu celého obdobia (Knápková, 2017, s. 102-103).

$$\text{rentabilita vlastného kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastný kapitál}}$$

**Vzorec č. 4: Rentabilita vlastného kapitálu**  
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 102-103)

### **Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE – return on capital employed)**

Za úplatný kapitál považujeme všetok kapitál podniku, ktorý so sebou nesie náklady, radíme sem vlastný kapitál, ale aj dlhodobé, či krátkodobé cudzie zdroje, ktoré nesú

náklad v podobe úroku (Knápková, 2017, s. 105).

$$\text{rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)} = \frac{\text{zisk}}{\text{úplatný kapitál}}$$

**Vzorec č. 5: Rentabilita úplatného kapitálu**

(Zdroj: Knápková, 2017, s. 105).

Za úplatný kapitál považujeme všetok kapitál podniku, ktorý so sebou nesie náklady, radíme sem vlastný kapitál, ale aj dlhodobé, či krátkodobé cudzie zdroje, ktoré nesú náklad v podobe úroku (Knápková, 2017, s. 105).

**Ukazovatele likvidity**

Celosvetovo štandardizované ukazovatele likvidity rozdeľujeme do trojprvkovej schémy. Odporúčané hodnoty jednotlivých stupňov likvidity majú len odporúčací charakter a ide o priemernú hodnotu. Odporúčané hodnoty nie sú nijako viazané na odvetvové pomery, ktoré môžu byť sprevádzané rozdielnymi hodnotami likvidity (Kalouda, 2017, s.75).

**a) bežná likvidita (likvidita 3. stupňa)**

Bežná likvidita nám udáva, koľkonásobne majú byť väčšie obežné aktíva ako krátkodobé záväzky, aby nedochádzalo pri predaji stálych aktív k úhrade krátkodobých pasív. Výsledná hodnoty by nemala klesnúť pod 1,5, odporúčaná je hodnota 1,8-2,5 (Kalouda, 2017, s.75).

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobé pasíva}}$$

**Vzorec č. 6: Bežná likvidita**

(Zdroj: Kalouda, 2017, s.75)

**b) pohotovú likvidita (likvidita 2. stupňa)**

Vyjadruje schopnosť podniku uhradiť svoje záväzky bez predaja zásob. Zásoby sú v tomto prípade považované za najmenej likvidné. Výsledná hodnota by nemala klesnúť pod úroveň 1 (Kalouda, 2017, s.75).

$$\text{Pohotovú likvidita} = \frac{(\text{obežné aktíva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé pasíva}}$$

**Vzorec č. 7: Pohotovú likvidita**

(Zdroj: Kalouda, 2017, s.75)



### c) okamžitá likvidita (likvidita 1. stupňa)

Ukazovateľ vyjadruje najvyššiu uvažovanú likviditu. Štandardná hodnota vychádza z celkových krátkodobých aktív vrátane ich rozloženia počas celého roka. Výsledná hodnota by mala byť na úrovni vyššej ako 0,2 (Kalouda, 2017, s.75).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finančný majetok}}{\text{krátkodobé pasíva}}$$

**Vzorec č. 8: Okamžitá likvidita**

(Zdroj: Kalouda, 2017, s.75)

### Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti dávajú do pomeru cudzie zdroje a vlastné zdroje, aby sme mohli zistiť, ako je spoločnosť schopná hrať dlhu. Pri analýze zadlženosti je aj dôležité zistiť si, aké množstvo majetku má spoločnosť obstarané formou leasingu. Majetok nadobudnutý formou leasingu sa totiž nenachádza v rozvahe, ale je vykazovaný iba vo výkaze zisku a strát (Scholleová, 2017, s. 183).

### Celková zadlženosť (Total Debt to Total Assets)

Nájdením ideálneho pomeru medzi použitím vlastných zdrojov financovania a cudzích zdrojov financovania sme schopní znížiť náklady za použitie kapitálu, takéto náklady vyjadrujeme pomocou WACC (Scholleová, 2017, s. 183).

$$\text{Celková zadlženosť} = \frac{\text{cudzie zdroje}}{\text{celkové aktíva}}$$

**Vzorec č. 9: Celková zadlženosť**

(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 183)

### Ukazovateľ úrokového krytia (Times Interest Earned Ratio)

Výpočet dáva do pomeru zisk pred odrátaním úrokov a zdanením k nákladovým úrokom. Výsledok nám udáva, koľkokrát je podnik schopný kryť úroky z cudzieho kapitálu po uhradení všetkých nákladov priamo súvisiacich s produkciou podniku (Scholleová, 2017, s. 183).

$$\text{Úrokové krytie} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

**Vzorec č. 10: Úrokové krytie**

(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 183)

## Koeficient samofinancovania

Koeficient samofinancovania sa používa k celkovej zadĺženosti ako doplnkový ukazovateľ. Koeficient vypočítame ako podiel medzi cudzími zdrojmi financovania a aktívami spoločnosti. (Sedláček, 2007, s. 64).

$$\text{Koeficient samofinancovania} = \frac{\text{vlastný kapitál}}{\text{celkové aktíva}}$$

**Vzorec č. 11: Koeficient samofinancovania**

(Zdroj: (Sedláček, 1998, s. 79)

## 2.12 SWOT analýza

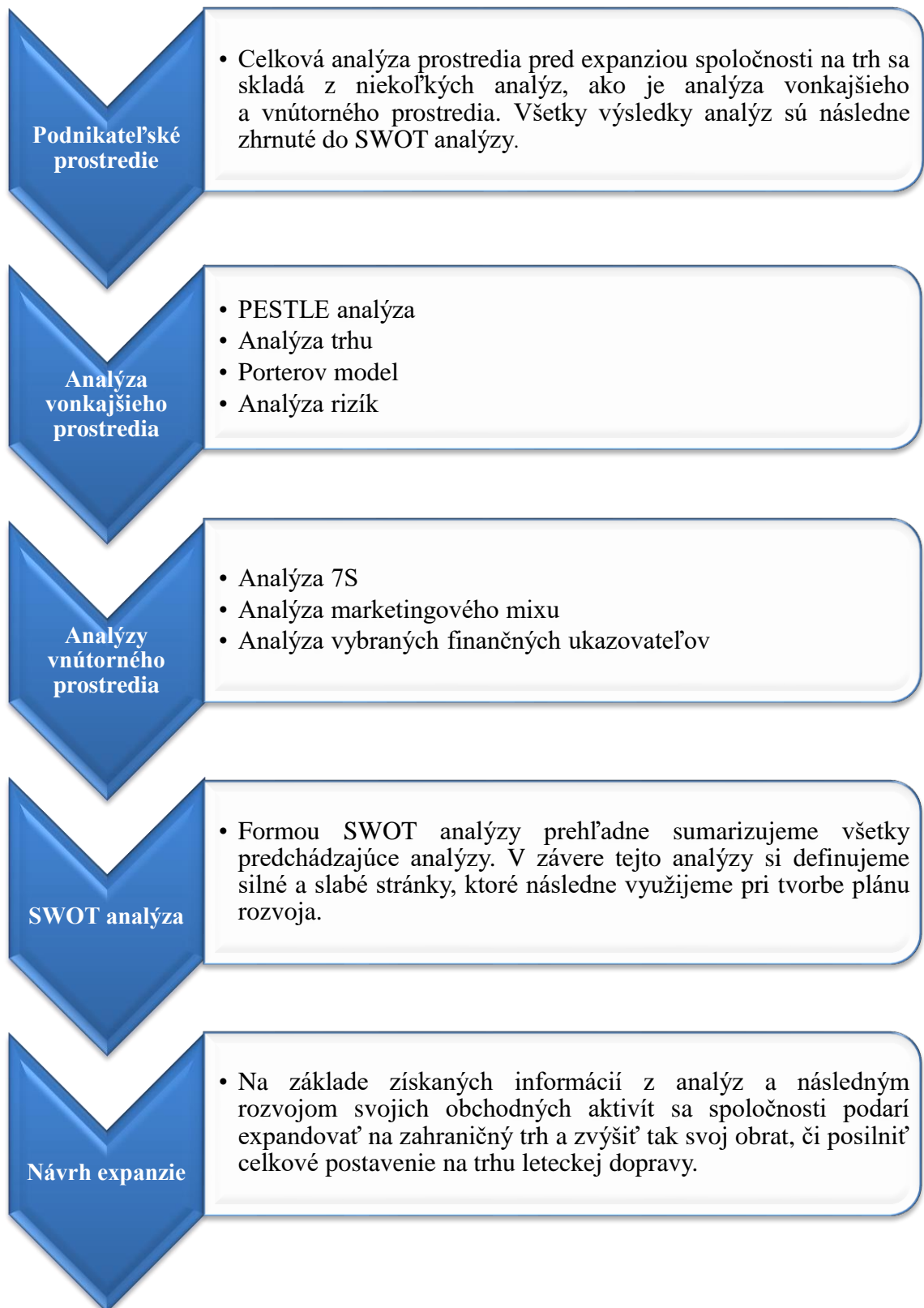
Ide o jednu z najvýznamnejších a najpoužívanejších analýz prostredia spoločnosti. Cieľom analýzy je identifikácia slabých a silných miest spoločnosti, ale taktiež aj príležitostí a hrozieb pri súčasnej stratégii spoločnosti. Swot analýza sa zameriava na tri oblasti prostredia spoločnosti, a to na:

- **makroekonomické** – ide hlavne o faktory politické, ekonomické, kultúrne, sociálne, technologické atď.,
- **mikroprostredie** – túto časť tvoria samotný zákazníci, odberatelia, konkurencia a iné,
- **vnútorné prostredie spoločnosti** – systémy, materiálne prostredie, firemná kultúra, ale taktiež aj ciele a stratégia spoločnosti (Jakubíková, 2013, s. 129).



**Obrázok č. 5: SWOT analýza**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: (Jakubíková, 2013, s. 129)



Obrázok č. 6: Postup riešenia vymedzeného problému  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

## 3 ŠPECIFIKÁ LETECKEJ DOPRAVY

Táto kapitola je venovaná špecifickým a charakteristickým veciam, ktoré ovplyvňujú podnikanie v leteckom odvetví. Kapitola sa v krátkosti zameriava od počiatkov leteckej dopravy až po rozdelenie leteckých dopravcov a taktiež ukazovatele využívané v leteckom odvetví.

### 3.1 História

Ľudstvo už od pradávna sledovalo pohyb vtákov a podľa ich vzoru sa snažilo vzlietnuť, mnohé sú opísané aj v čínskych legendách, ktoré siahajú až do 2. tisícročia pred n. l. Najznámejšou legendou na európskom kontinente sa stala legenda pochádzajúca z Grécka o Ikarovi, datovaná do 7. storočia pred n. l. Jedným z prvých, ktorý sa začal o možnosť lietania zaujímať, bol Leonardo da Vinci (1452-1519). Práve Leonardo da Vinci svoje prvé poznatky o lietaní a konštrukčné náčrty, ktoré vytvoril, formuloval do poznámok Kódex vtáčieho letu. Dlhoročné neúspešné pokusy ľudí o „vtáčí let“ viedli ľudí k zmene a začali vzdušný priestor dobýjať balónmi. Prvý balón sa na oblohu vzniesol v roku 1783 v Paríži, išlo o prvý let s ľudskou posádkou v trvaní približne 15 minút. Najznámejším úspechom v dejinách letectva sa stal prvý riadený motorový let bratov Wrightovcov, ktorý sa uskutočnil 17. Decembra 1903, neskôr v roku 1905 spoločne vytvorili rekord, keď dokázali s lietadlom Flyer 3, ktoré sami skonštruovali, preletieť za 1 hodinu a 13 minút vzdialenosť 83 km (Prúša, 2008, s. 26).

### 3.2 Letecké spoločnosti

V nasledujúcej podkapitole sa venujem základným rozdeleniam leteckých spoločností, ktoré pôsobia vo svete, aby bolo jednoduchšie a zrozumiteľnejšie. Každá letecká spoločnosť je mierne odlišná a líšia sa hlavne charakterom, akým ponúkajú svoje služby konečným zákazníkom.

#### 3.2.1 Členenie podľa dĺžky prepravy

- **Regionálny** – základným konceptom regionálnych dopravcov je jedno hlavné letisko (materské letisko, alebo tiež označované ako hub) a väčší či menší počet druhotných letísk. V niektorých prípadoch majú letecké spoločnosti naopak

materské letisko v inom meste a odtiaľ obsluhujú základne a ďalšie regionálne letiská. Regionálni dopravcovia fungujú väčšinou v spolupráci s väčšou leteckou spoločnosťou či alianciou, nájdu sa však aj prípady, kedy fungujú úplne nezávisle, ide však väčšinou o letecké spoločnosti pôsobiace v odľahlejších oblastiach. V prípade spolupráce je ich hlavnou úlohou priväzť cestujúcich na väčšie letiská do siete, kde pôsobí väčší letecký dopravca, odkiaľ cestujúci ďalej pokračujú. Ide o tzv. „feeding“, teda kŕmenie, kedy sa z veľa menších miest pozvážali ľudia a naplnili väčšie lietadlo. Takáto spolupráca môže byť na základe rôznych zmlúv, frančizingu či code-sharingu (Prúša, 2008, s. 104).

- **Kontinentálny** – ide o letecké spoločnosti pôsobiace na stredne dlhých trasách. Svoje lety prevádzkujú, alebo aspoň ich väčšiu časť na jednom kontinente. Svoju základňu majú prevažne na materskom letisku a svoje lety prevádzkujú na ďalšie letiská v rámci kontinentu, kam svojich cestujúcich vozia, alebo odkiaľ ich zväžajú na svoje materské letisko. V snahe zvyšovať svoju schopnosť konkurencie, spolupracujú takéto letecké spoločnosti aj s diaľkovými dopravcami alebo alianciami (príkladom môže byť práve česká ČSA, ktorá je súčasťou aliancie SkyTeam, kam patria napríklad aj KLM, Air France, Alitalia atď.) (Prúša, 2008, s. 104).
- **Diaľkový** – ich hlavné zameranie sa je na medzikontinentálnu prepravu. Obvykle rozvíjajú aj vlastnú sieť na stredné vzdialenosti z dôvodu zabezpečenia naväzujúcich letov na menšie letiská. Často takéto letecké spoločnosti spolupracujú s menšími dopravcami, aby zahustili sieť prípojov. Niektorí z takýchto hlavných dopravcov sú aj nosnými členmi spomínaných aliancií (napríklad Singapore Airlines, ktoré sú členom Star Alliance) (Prúša, 2008, s. 104).

### 3.2.2 Členenie podľa predaja prepravných kapacít

- **Pravidelne** – v angličtine označované ako „scheduled“. Ide o ponuku leteckej prepravy širokej verejnosti za verejné ceny stanovené pre individuálnych cestujúcich podľa publikovaného letového poriadku. Do tejto triedy patrí väčšina leteckých spoločností, teda sieťové letecké spoločnosti, nízkonákladoví, ale aj regionálni dopravcovia. Takíto dopravcovia prevádzkujú väčšinou celú

sieť leteckých spojení, ktorých veľkosť závisí na kapitálovej sile spoločnosti, ale taktiež aj na veľkosti obsluhovaného trhu. Pre spoločnosti takýto typ letov znamená, že preberajú na seba riziko za nevyužité kapacity. Z tohto dôvodu, mnoho spoločností ponúka svoju voľnú lietadlovú kapacitu počas horších období, akým je napríklad zimné obdobie, aj na nepravidelnú dopravu (Prúša, 2008, s. 104).

- **Nepravidelné** – označované sú ako „charterové“ alebo „leisure“, ide o ponuku letov na objednávku, ktorú prevádzkuje daný letecký dopravca, ale obchodne sa ponúkajú v mene objednávateľa. Najčastejšie sa s takýmito letmi môžeme stretnúť v prípade cestovných kancelárií, kedy sa na palube nachádzajú iba cestujúci daného tour operátora. Ceny, za ktoré sa dané lety realizujú, sa určujú vzhľadom na trhovú situáciu, taktiež podľa vzdialenosti a nákladov na let (Prúša, 2008, s. 105).

### 3.2.3 Členenie podľa charakteru

- **Klasický (sieťový) dopravca** – ponúka možnosť cestovať v rámci svojej siete, využiť prestup na iný let a spolupracuje aj s inými dopravcami. Zvyčajne takíto dopravcovia ponúkajú kvalitnejší produkt, teda ponúkaný servis pred letom a počas letu je lepší oproti nízkonákladovým spoločnostiam. Z pohľadu cestujúceho ide napríklad o viac miesta na sedenie, občerstvenie počas letu, atď. Na predaj používa okrem online prostredia aj siete cestovných agentúr, kde ponúka svoju kapacitu pre charterové lety, ale taktiež na prepravu tovaru či pošty, ide o tzv. vyťažovanie lietadiel. Príkladom takýchto spoločností je napríklad ČSA, LOT Polish Airlines, Air France, Austrian Airlines a iní (Prúša, 2008, s. 105).
- **Nízko-nákladový dopravca** – v angličtine označovaný ako „low-cost“ alebo tiež „LC“ alebo „no frills“. Takíto dopravcovia ponúkajú väčšinou prepravu z bodu do bodu v lietadlách z väčšou hustotou sedadiel, občerstvenie na palubách je ponúkané, avšak nie je v cene letenky, ale je nutné si zaň priplatiť. Najväčšou nevýhodou takýchto dopravcov je nemožnosť využiť nadväzujúcu dopravu, alebo nadväzujúci len partnerského dopravcu, a teda je nutné si zakúpiť dve alebo viacero leteniek bez záruky, že takýto len naozaj stihnete.

Nízko-nákladové spoločnosti sa snažia maximálne zjednodušať svoje interné procesy a trvalo znižovať náklady. Príkladom takýchto spoločností pôsobiacich v Európe je Ryanair, Wizzair, EasyJet a iní (Prúša, 2008, s. 105).

### **3.3 Finančné a prevádzkové ukazovatele leteckých dopravcov**

Finančné ukazovatele zamerané na hodnotenie finančnej situácie leteckej spoločnosti sú odlišné od klasicky používaných finančných ukazovateľov pri porovnávaní spoločností. V tomto prípade sa porovnávajú výsledky spoločností, ktoré pracujú v rôznych ekonomických prostrediach a sústredia sa na rôzne trhové segmenty. Taktiež majetkové zloženie leteckých dopravcov je zväčša rozdielne v štruktúre a zložení flotily lietadiel, jej veľkosti a zložení. S ohľadom na vyššie spomenuté je porovnanie jednotlivých leteckých dopravcov veľmi zložitá (Prúša, 2008, s. 125).

#### **3.3.1 Naturálne ukazovatele**

- Bod ziskovosti pri využití kapacity lietadla (break-even load factor). Ide o využitie kapacity lietadla, jednotlivých liniek prevádzkovaných leteckým dopravcom, alebo využitie celej siete prevádzkovaných liniek. Ukazovateľ nám udáva aké je minimálne potrebné využitie lietadla, alebo celej flotily, na dosiahnutie zisku. Dalo by sa povedať, že o „bod zvratu“, kedy začína spoločnosť na danej linke generovať zisk. Na ukazovateľ vplyva mnoho faktorov od použitej leteckej techniky, sprievodného servisu, výšky cien až po samotný produkt. Ukazovateľ by sa mal pohybovať v rozmedzí 50-80 % kapacity lietadla.
- Blokované hodiny (block time/hours). Ide o tzv. čas letu, ktorý sa počíta od okamihu opustenia stojiska, teda od doby kedy sa lietadlo pohne, až po zastavenie na druhom stojisku (v angličtine sa používa označenie aj „gate to gate“). Tento ukazovateľ nám udáva denné využitie lietadla, alebo celej flotily spoločnosti. Hodnota ukazovateľa je vyjadrená v absolútnej hodnote počtu hodín za deň. Pre porovnanie je využitie diaľkovej flotily v priemere okolo 15 hodín denne a pri stredných vzdialenostiach sa táto hodnota pohybuje na úrovni 8 až 10 hodín denne.

- Jedným z ďalších ukazovateľov v leteckej doprave je ukazovateľ preletenej vzdialenosti. Ukazovateľ je vyjadrený v letových kilometroch alebo letových míľach (kilometers/miles flown). Výsledok ukazovateľa získame vynásobením počtu letov na danom úseku a ich štandardnou vzdialenosťou (letovou dĺžkou). Ukazovateľ ako samotný nám nedáva významný obraz o finančnej stránke spoločnosti, avšak jeho výsledok sa používa na výpočet ďalších prepravných ukazovateľov. Najčastejšie sa ukazovateľ počíta kumulatívne na určité časové obdobie, zväčša mesačne, kvartálne a ročne.
- Veľmi často používaných ukazovateľom, hlavne v prípade nízko-nákladových leteckých dopravcov sú osobokilometre (available seat kilometers). Ukazovateľ nám udáva veľkosť ponúkanej kapacity lietadla vynásobenej počtom ponúkaných letov a vzdialenosti v kilometroch. Výsledok ukazovateľa kvantifikuje celkový ponúkaný objem prepravy vzhľadom na kapacitu lietadiel.
- Nakoľko v leteckej preprave sa využíva veľmi často tzv. vyťažovanie lietadiel kedy sa do osobných lietadiel, ktoré majú voľnú kapacitu, nakladá a prepravuje tovar (len v nákladnom priestore), je najčastejšie využívaný ukazovateľ, ktorý kombinuje prepravu cestujúcich, ale aj prepravu tovarov a pošty. Ide o tonokilometer (revenue tonne-kilometre) a vypočíta sa ako násobok počtu ton na jednotlivých úsekoch a vzdialenosťou. Pre celkové využitie v letectve je nutné poznať priemernú hmotnosť cestujúceho aj pre účely tohto výpočtu, ale taktiež aj pre výpočet vzletovej hmotnosti, množstva potrebného paliva, atď. V letectve je zaužívané, že priemerná hmotnosť človeka je 90 kg. Na základe tejto stanovenej hodnoty je potom možné aj vypočítať tento ukazovateľ. Ukazovateľ sa taktiež často počíta aj v pomere k ponúkanej kapacite, čiže by sa dal zjednodušene označiť ako kapacita lietadla (maximálne hmotnosť zaťaženia) a je v pomere k využitej kapacite lietadla na danom letovom úseku.
- Priemerná úseková vzdialenosť (average stage length). Ide o výpočet, kde sa dáva do pomeru celkový počet nalietaných kilometrov a celkový počet letov za určité časové obdobie, napríklad mesiac alebo rok. Hodnota ukazovateľa nemá nejaké presne určené hodnoty, ktorých by mala dosahovať, nakoľko je rozdiel medzi diaľkovými letmi a regionálnymi, či dokonca vnútroštátnymi letmi. Tento

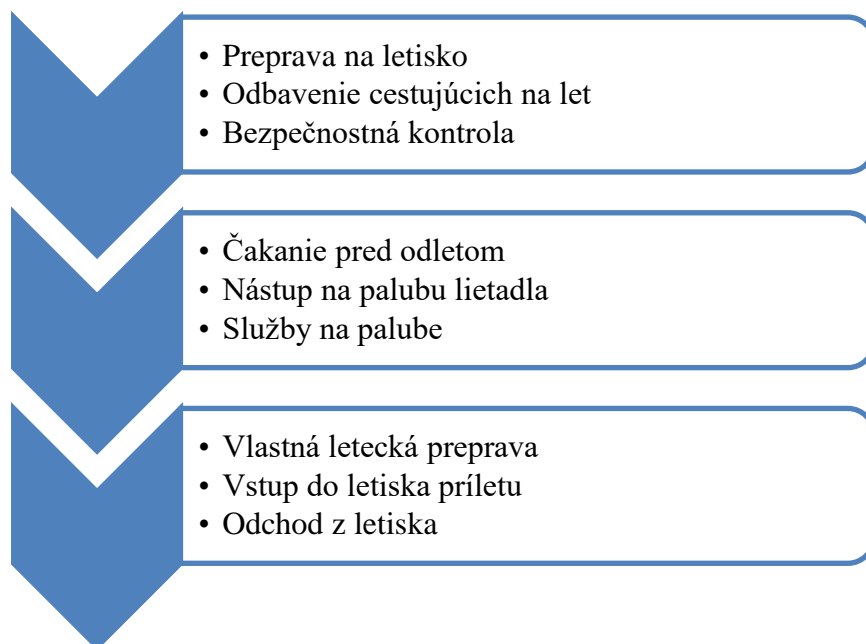


ukazovateľ je akýmsi doplnkovým ukazovateľom, ktorý umožňuje porovnanie s konkurenčnými leteckými dopravcami.

### 3.4 Letecký prepravný proces

V tejto časti sa zameriame bližšie na celý proces prepravy v leteckom odvetví. V prípade prepravy môže ísť o prepravu nákladu alebo o prepravu cestujúcich. Pre účely tejto práce sa zameriame len na proces prepravy cestujúcich, ktorý je v mnohých hľadiskách odlišný od prepravy nákladu.

Proces prepravy je možné definovať ako súhrn jednotlivých fáz, ktoré musí každý cestujúci pri cestovaní leteckou dopravou absolvovať (Prúša, 2008, s. 89).



**Obrázok č. 7: Prepravný proces**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

#### 3.4.1 Preprava na letisko

Väčšina leteckých dopravcov neposkytuje prepravu na letisko ako tomu bolo kedysi. Je však dobrým zvykom klasických a tzv. vlajkových leteckých spoločností poskytnúť cestujúcemu vhodné informácie o mieste odletu v prípade, že sa na tomto mieste nevie presne orientovať, podať mu všetky potrebné informácie k včasnému príchodu na letisko. Takéto informácie nájde cestujúci na stránkach leteckých spoločností, v ich prepravnom poriadku alebo na stránke letísk. Väčšina letísk v dnešnej dobe má

prepracované online stránky, informačný systém je veľmi kvalitne zložený z medzinárodne používaných piktogramov, samozrejmosťou je angličtina prípadne rôzne iné jazyky, ktoré sú na výber. Následne na letisku nájde cestujúci množstvo informačných tabúľ, displejov, kde nájde všetky potrebné informácie, prípadne bývajú veľmi často zriadené tzv. informačné pulty, kam sa môže cestujúci obrátiť (Prúša, 2008, s. 89-90).

### **3.4.2 Odbavenie cestujúceho**

Proces odbavenia alebo tiež „check-in“ cestujúceho ma za úlohu zaistiť, aby sa na palubu lietadla dostali iba cestujúci:

- so zaplatenou a potvrdenou rezerváciou;
- so všetkými potrebnými cestovnými dokladmi, vízami, v prípade nejakých reštrikcií cieľovej destinácie vrátane potrebných dokladov oprávňujúcich cestujúceho ku vstupu;
- overený počet a objem zaplatenej odbavenej batožiny;
- overený počet, veľkosť a hmotnosť kabínovej batožiny, aby vyhovovala bezpečnostným predpisom.

Následne je cestujúcemu vystavený palubný lístok, kde nájde všetky potrebné informácie, ako je označenie východu, čas, kedy sa má k východu dostať, sedadlo (nie je to však podmienkou, mnohé nízko-nákladové spoločnosti sedadlo neuvádzajú, aby bol cestujúci motivovaný sa do lietadla „ponáhľať“, a tak aby nechodil k nástupu na poslednú chvíľu, čo môže zdržovať odlet) (Prúša, 2008, s. 90). Letecké spoločnosti, aby zvýšili svoje tržby, ponúkajú zákazníkovi možnosť výberu miesta na sedenie za poplatok. V prípade, že cestujúci nie je ochotný tento poplatok zaplatiť, systém ho usadí náhodne, a môže sa teda stať, že v prípade väčšej skupiny ľudí budú sedieť aj ďalej od seba.

### **3.4.3 Bezpečnostná kontrola**

Letecká doprava sa v histórii stala mnohokrát terčom teroristických útokov, a tak sa neustále sprísňujú pravidlá, aby sa teroristické útoky na palubách lietadiel už nestávali a aby sa zvyšovala bezpečnosť cestujúcich. Sú preto stanovené predmety, látky a zariadenia, ktoré sa nesmú prevážať na palube lietadla. Menšie obmedzenia platia aj

na zapísanú, alebo teda odbavenú batožinu. Na zákaz prepravy vybraných druhov predmetov a látok sú cestujúci väčšinou upozornení pri odbavovaní podanej batožiny (Prúša, 2008, s. 91).

#### **3.4.4 Čakanie pred odletom**

Po absolvovaní bezpečnostnej kontroly má cestujúci zväčša voľný čas na letisku, počas ktorého musí čakať na výzvu k nástupu do lietadla. V tejto časti letiska sa cestujúci nachádza v bezcolnom priestore a tak tu má možnosť navštíviť predajne s rôznym druhom tovaru, kaviarne, alebo reštaurácie. Nakoľko sú si letiská vedomé, že cestujúci nemá kam „ujst“, a teda musí tu stráviť čas, snažia sa cestujúcich lákať na nákupy, aby tak utratili svoje peniaze (Prúša, 2008, s. 92-93). Klasickí leteckí dopravcovia na svojich domovských letiskách, alebo na letiskách, kde realizujú väčší počet letov, ponúkajú svojim zákazníkom možnosť využiť business lounge – priestory pre oddych pre zákazníkov z vyšších cestovných tried. V prípade nízko-nákladových dopravcov takáto možnosť nie je a tak by mohli využiť takýchto služieb iba v prípade, ak sú napríklad držiteľmi prestížnych kreditných kariet a podobne.

#### **3.4.5 Nástup na palubu lietadla**

Po výzve, aby sa dostavili k príslušnému východu, je cestujúcemu odobraná palubná vstupenka a zvyčajne skontrolovaná totožnosť. Nástup do lietadla sa začína približne 10-20 minút pred plánovaným odletom. Zvláštne kategórie cestujúcich, ako sú osoby so zníženou mobilitou, VIP cestujúci, majú pri nástupe do lietadla zvýhodnené postupy (Prúša, 2008, s. 93).

#### **3.4.6 Služby na palube lietadla**

Služby na palube začínajú zvyčajne privítaním a nasmerovaním cestujúceho na jeho miesto, to aj z dôvodu aby nástup prebehol čo najrýchlejšie a lietadlo tak nebolo omeškané. Služby poskytované na palube počas letu sa odvíjajú od cestovnej triedy, ktorú si cestujúci zakúpil. V prípade nízko-nákladových prepravcov zväčša nie je možnosť výberu triedy, no cestujúci má možnosť zakúpiť si príplatkové balíčky. Ako prvé sú všetkým cestujúcim bez rozdielu vysvetlené bezpečnostné pokyny. Palubný servis počas letu závisí od jednotlivých spoločností a dĺžky letu, po občerstvení majú zväčša cestujúci možnosť si zakúpiť niečo z tzv. „duty-free“. V tomto prípade však

väčšina nízko-nákladových dopravcov počas letu neponúka zadarmo žiadne občerstvenie ani nápoje (Prúša, 2008, s. 93).

### **3.4.7 Vlastná letecká preprava**

Ide o veľmi náročný technický a odborne náročný proces, podmienky sú regulované predpismi príslušných orgánov danej krajiny, a to je podstatné, ide o krajinu v ktorej je letecká spoločnosť registrovaná. Túto problematiku však zastrešujú aj medzinárodné organizácie ICAO a IATA (Prúša, 2008, s. 93-94).

### **3.4.8 Výstup do letiska priletu**

Po prilete cestujúci opúšťa palubu lietadla a vchádza do letiskového terminálu. Záleží od veľkosti letiska a jeho vybavenia, ale taktiež od modelu leteckého dopravcu, akým spôsobom sa cestujúci dostane do terminálu, či je to peši, autobusom alebo cez výstupno-nástupnú rampu, tzv. rukáv. V termináli potom absolvuje pasovú kontrolu v prípade, že neprichádza z krajín, kedy táto kontrola nutná nie je, vyzdvihuje si svoju odbavenú batožinu, alebo čaká na nadväzujúci let (Prúša, 2008, s. 94).

### **3.4.9 Odchod z letiska**

Z letiska už cestujúci odchádza podľa vlastného uváženia. Väčšina letísk má výborné autobusové alebo vlakové spojenie, cestujúci má taktiež vo väčšine prípadov možnosť využiť taxíky (Prúša, 2008, s. 94).

Letecký proces prepravy cestujúceho je vo veľmi veľkej miere štandardizovaný, a tak cestujúci nemá problém letieť rôznymi leteckými spoločnosťami, na nich je, aby zaujali cestujúceho ponukou sprievodných služieb, ktoré môžu pomôcť cestujúcemu vybrať si a rozhodnúť sa pre konkrétnu leteckú spoločnosť vzhľadom na ponúkanú cenu.

## 4 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V tejto kapitole je stručne predstavená letecká spoločnosť Smartwings a. s.. V kapitole je realizovaná analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti a získané výsledky sú následne zhrnuté v SWOT analýze.

### 4.1 Predstavenie spoločnosti Smartwing a. s.

Spoločnosť Smartwings, a. s. bola založená v roku 1997 ako Travel Service a. s.. Ide o českú leteckú spoločnosť so sídlom v Prahe, kde prevádzkuje svoju základňu na letisku Václava Havla. Spoločnosť Smartwings, a. s. prevádzkuje základne aj na letiskách v Brne – Tuřanoch, Ostrave, Pardubiciach, ale aj vo francúzskom Paríži na letisku Charlesa de Gaulla, Lyone a v izraelskom Tel Avive. Okrem Českej republiky spoločnosť pôsobí aj na Slovensku, v Maďarsku, Poľsku a Nemecku, kde má svoje dcérske spoločnosti (O nás, 2021).

**Sídlo spoločnosti:** Praha 6, K Letišti 1068/30, PSČ 160 08

**Základný kapitál:** 1,2 mld. Kč

**Kľúčové osoby:** JUDr. Jiří Šimáně, Ing. Roman Vik, Ing. Jiří Jurán

**Veľkosť flotily (ČR):** 51 + 32 objednaných

Spoločnosť Smartwings, a. s., je aj materskou spoločnosťou kedysi štátneho leteckého dopravcu ČSA (České aerolínie). Spoločnosť v roku 2018 získala majoritný podiel a vlastní tak 97,74 % akcií spoločnosti ČSA (O nás, 2021).



**Obrázok č. 8: Logo spoločnosti**  
(Zdroj: O nás, 2021)

## **4.2 Analýza vonkajšieho prostredia**

Táto podkapitola je venovaná analýze vonkajšieho prostredia spoločnosti, čím získame potrebné informácie o holandskom trhu.

### **4.2.1 PESTLE analýza**

Pomocou analýzy PESTLE budeme analyzovať holandský trh so zameraním sa na politické, ekonomické, sociálne, technicko - technologické, legislatívne a environmentálne faktory.

#### **Politické faktory**

Holandsko je politickým zložením parlamentná monarchia na čele s predsedom vlády, premiérom a hlavou štátu je panovník. Výkonnú moc v krajine má rada ministrov. Krajina je celkovo rozdelená na 12 provincií a skladá sa z 388 obcí. Okrem tohto rozdelenia je krajina delená aj na 22 vodohospodárskych oblastí, z ktorej každú riadi výkonná rada s právomocou v oblasti nakladania a hospodárenia s vodou. Súčasťou Holandska je aj 6 zámorských krajín s územím v Karibskej oblasti. Tieto územia nie sú však súčasťou Európskej únie (europa.eu, 2020).

Hlavným mestom Holandska je Amsterdam, oficiálnym úradným jazykom je holandčina. Krajina sa stala členom EHS 1. januára 1958 a do Eurozóny vstúpila 1. januára 1999. Je súčasťou schengenského priestoru od 26. marca 1995 (europa.eu, 2020).

#### **Ekonomické faktory**

Z hľadiska ekonomických faktorov sa zameriam na analýzu HDP, nezamestnanosti, inflácie sadzby dane a menového kurzu.

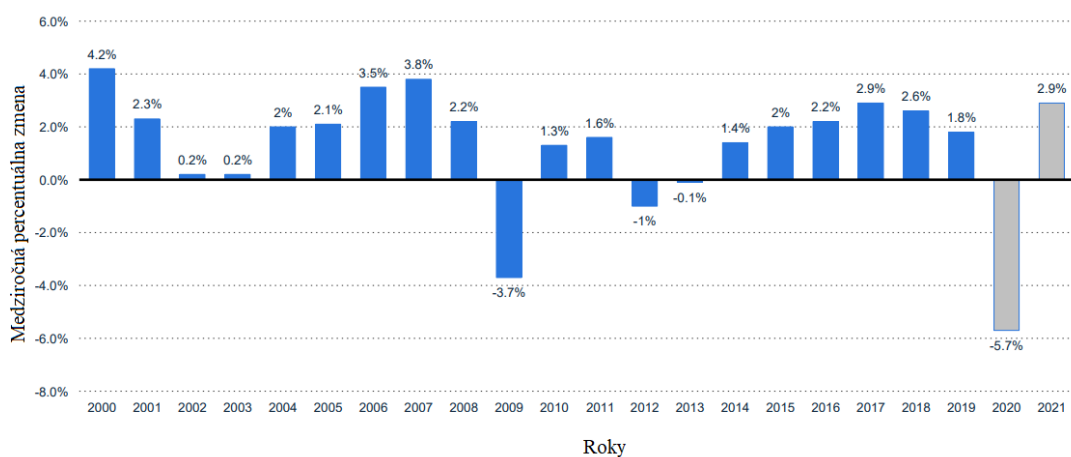
#### **HDP**

Na grafe č. 1 môžeme vidieť vývoj HDP Holandska od roku 2000 do začiatku roka 2021. Výsledné hodnoty predstavujú percentuálnu zmenu HDP oproti predchádzajúcemu roku z čoho vyplýva, že najväčšie zmeny môžeme vidieť v roku 2009 oproti roku 2008, kedy došlo k prepadu o 3,7 %, čo bolo vysoko pravdepodobne spôsobené hospodárskou krízou. Rovnako najvyšší pokles môžeme vidieť v roku 2020,

kedy oproti roku 2019 došlo k poklesu HDP až o 5,7 % vplyvom pandémie koronavírusu. Naopak k najvyššiemu prírastku HDP došlo hneď v prvom roku 2000 oproti roku 1999, kedy HDP krajiny vzrástlo o 4,2 %.

Z grafu tiež môžeme za sledované obdobie sledovať tzv. „ping-pongový“ efekt, čo znamená že každých približne 10 rokov dochádza k spomaleniu ekonomiky, na čo je v prípade leteckého odvetvia veľmi potrebné sa pripraviť. Rok 2020 a 2021 sú však pre letecké odvetvie veľmi špecifické, a tak ani predikcia vývoja ekonomiky neodzrkadľuje prípadný dopyt po leteckých službách.

Vývoj HDP medzi rokmi 2000 - 2021



Graf č. 1: Vývoj HDP  
(Zdroj: Statista, 2020)

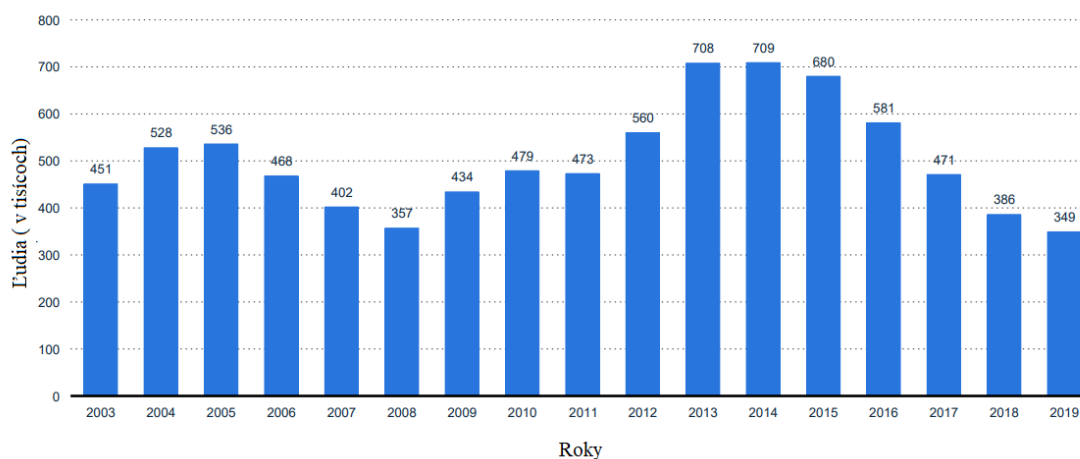
V najbližšom období sa predpokladá oživenie ekonomiky a rast HDP, čo sa však nemusí odzrkadľovať na leteckom odvetví, nakoľko sa čoraz častejšie spomína nutnosť očkovacích preukazov, a teda takéto zaočkovanie celej populácie nejaký čas určite ešte potrvá.

### Nezamestnanosť

Nezamestnanosť v Holandsku od roku 2003 do roku 2019 môžeme vidieť na grafe č. 2. Miera nezamestnanosti je na grafe č. 2 vyjadrená v tisícoch obyvateľov a na grafe č. 3 je nezamestnanosť vyjadrená percentom. Ako z údajov môžeme sledovať v roku 2013 a 2014 bola nezamestnanosť približne rovnaká líšila sa len o 0,22 percentuálneho bodu a v roku 2014 dosiahla za sledované obdobie najvyššiu hodnotu so 7,42 % nezamestnanými, čo v absolútnom vyjadrení predstavuje 709 tisíc nezamestnaných ľudí.

Od roku 2014 až do konca sledovaného obdobia v roku 2019 dochádzalo k postupnému znižovaniu nezamestnanosti až na najnižšiu úroveň v roku 2019, kedy bolo 349 000 nezamestnaných, čo predstavuje 3,20 %.

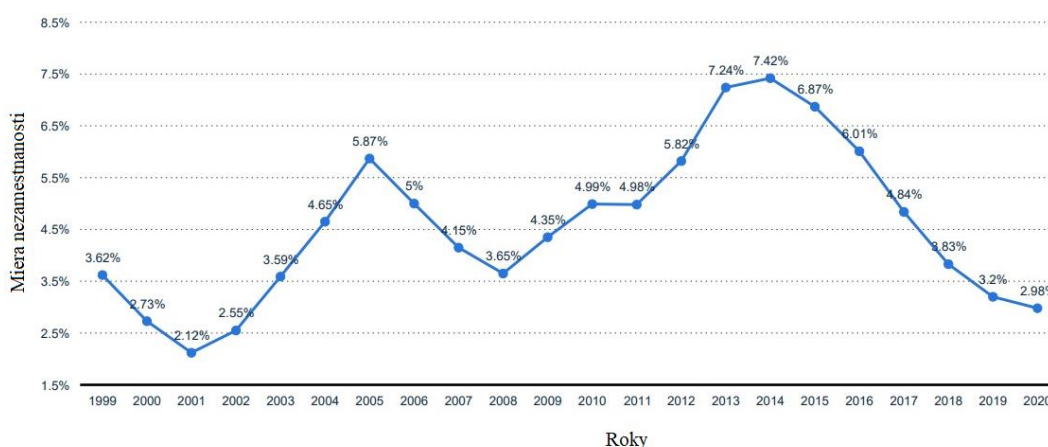
**Miera nezamestnanosti v Holandsku (2003-2019)**



**Graf č. 2: Nezamestnanosť (v tisícoch)**  
(Zdroj: Statista, 2020)

V percentuálnom vyjadrení máme nezamestnanosť v rokoch 1999 až 2020, kedy bola najnižšia od roku 2014. Celkovo za sledované obdobie bola nezamestnanosť najnižšia v roku 2001 s hodnotou 2,12 % a postupne sa zvyšovala až do roku 2005, kedy dosiahla hodnotu 5,87 %, a následne začala opäť klesať až do roku 2008, kedy sa vplyvom vypuknutia hospodárskej krízy počet nezamestnaných začal opäť dvíhať až do už spomínaného roku 2014.

**Miera nezamestnanosti v Holandsku (1999 - 2020)**

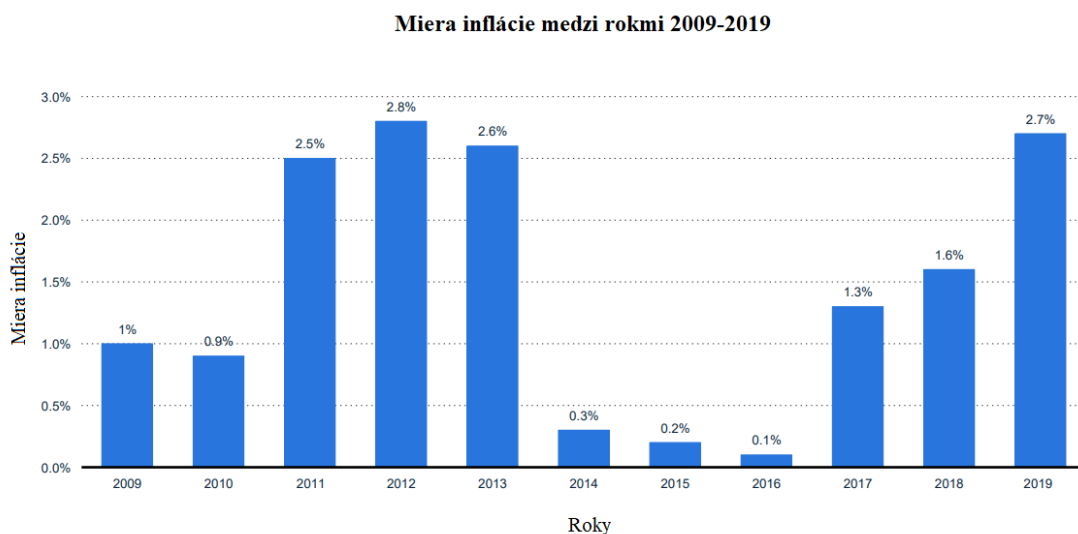


**Graf č. 3: Miera nezamestnanosti**  
(Zdroj: Statista, 2020)



## Miera inflácie

Holandsko ako člen eurozóny nemá autonómne nástroje ne ovplyvňovanie menovej politiky. Na grafe č. 4 môžeme vidieť vývoj miery inflácie v Holandsku medzi rokmi 2009 až 2019. Medzi rokmi 2009 až 2014 môžeme sledovať narastajúcu tendenciu, ktorá v roku 2012 dosiahla najvyššiu hodnotu za sledované obdobie, a to na úrovni miery inflácie 2,8 percentuálneho bodu, od tohto roku nasledoval pokles až na najnižšiu hodnotu v roku 2016, kedy miera inflácie dosiahla 0,1 % a začal sa opätovný nárast do roku 2019, kedy inflácia dosiahla úroveň 2,7 %.



**Graf č. 4: Miera inflácie**  
(Zdroj: Statista, 2020)

## Sadzby dane

Všeobecne by sa dalo povedať, že spoločnosti v Holandsku neplatia len jednu daň, ale viacero daní v závislosti od činnosti a druhu spoločnosti:

- **daň z pridanej hodnoty – DPH:** na takmer všetky tovary a služby sa uplatňuje 21 % sadzba. Na vybrané tovary a služby je znížená 9 % sadzba DPH (ide napríklad o knihy, potraviny, lieky, umenie). Špecifické druhy služieb alebo tovarov sú s 0 % sadzbou DPH, ako sú napríklad zdravotné služby, či tovar určený na export;
- **daň zo mzdy alebo platu:** ide o daň zrážanú každému zamestnancovi, má progresívny charakter a teda s výškou príjmu sa mení. Daň zo mzdy alebo platu spolu s poisťným príspevkom sa pohybuje na úrovni 36,7 - 51,8 %;

- **daň zo zisku:** prvých 200 000 € sa zdaňuje sadzbou 20 % a zvyšok sadzbou 27 %;
- **environmentálne dane:** spoločnosti, ale aj domácnosti v Holandsku, musia platiť rôzne environmentálne dane z energií, odpadu, vody a uhlia;
- **dane z dividend:** na príjem z dividend je uplatňovaná jednotná sadzba 15 %.

**Daňové úľavy a dotácie:** pri splnení určitých podmienok majú podnikateľské subjekty nárok získať rôzne druhy daňových úľav alebo dotácií.

### Vývoj menového kurzu

Hospodárske výsledky spoločnosti sú ovplyvňované aj vývojom menového kurzu. Nakoľko spoločnosť Smartwings má sídlo v Českej republike, kde je mena česká koruna (CZK) a v Holandsku euro (EUR), je potrebné, aby spoločnosť sledovala aj vývoj kurzu eura, ktorý má vplyv na cenu poskytovaných služieb. Z dlhodobého horizontu vývoja kurzu EUR/CZK môžeme vidieť narastajúcu silu CZK, čo môže mať negatívny vplyv na ceny poskytovaných služieb. V sledovanom období od roku 2000 až do roku 2020 dochádzalo k posilňovaniu CZK, vidieť je aj rôzne výchylky, avšak celkovo došlo v sledovanom období k posilneniu CZK. Od roku 2014 môžeme až do roku 2020 sledovať pomerne stabilný menový kurz, avšak rok 2020 bol pre ekonomiku aj spoločnosti vzhľadom na pandémiu špecifický, čo sa odzrkadlilo aj na vývoji menového kurzu.

Z grafu môžeme vidieť, že pred rokom 2001 sa menový kurz EUR/CZK držal nad úrovňou 35 CZK za 1 EUR, naopak najsilnejšia bola CZK medzi rokmi 2008 a 2009. V súčasnosti sa hodnota pohybuje na úrovni okolo 26 CZK za 1 EUR.



**Graf č. 5: Vývoj menového kurzu**  
(Zdroj: kurzy.cz, 2021)

## Sociálne faktory

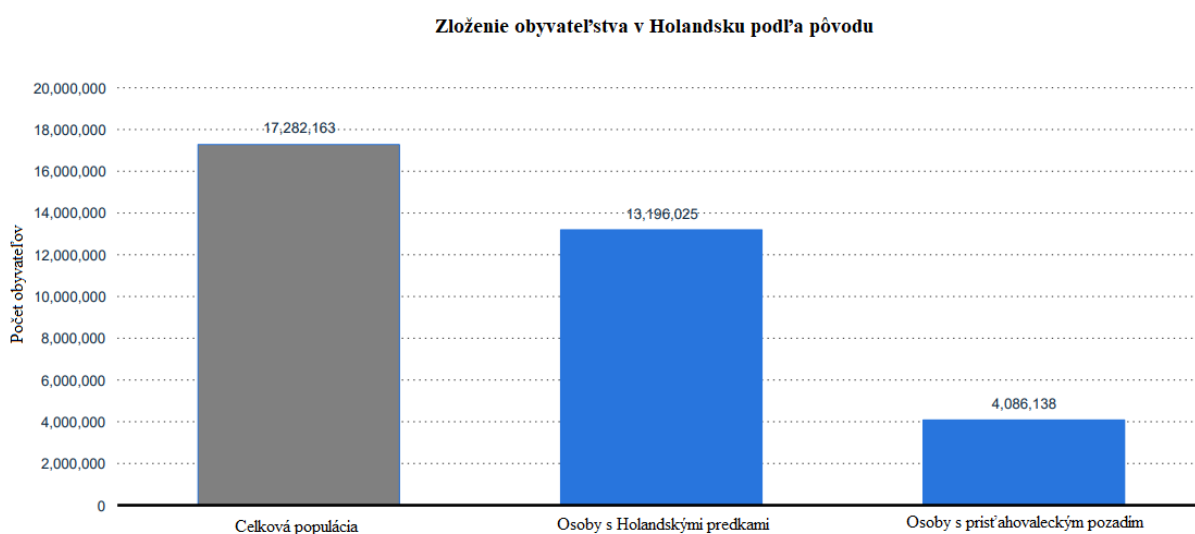
Medzi sociálne faktory pre analýzu som vybral počet obyvateľov s predikciou nárastu do roku 2025. Nakoľko je všeobecne známe, že v Holandsku je obyvateľstvo zložené z rôznych prisťahovaleckých skupín, zameriame sa aj na zloženie obyvateľstva podľa pôvodu a krajín, z ktorých prisťahovalci pochádzajú. Ďalej budeme analyzovať vekové zloženie obyvateľstvo, priemernú výšku platu a mieru urbanizácie.

## Počet obyvateľov

Vývoj počtu obyvateľov je v krajine od roku 2015 stabilný a pohybuje sa na úrovni okolo 17 miliónov obyvateľov. V roku 2019 tvorilo obyvateľstvo Holandsku 17,23 milióna ľudí. Tak ako sa od roku 2015 počet obyvateľov mierne zvyšoval, predpokladá sa jeho mierny rast aj v ďalších rokoch.

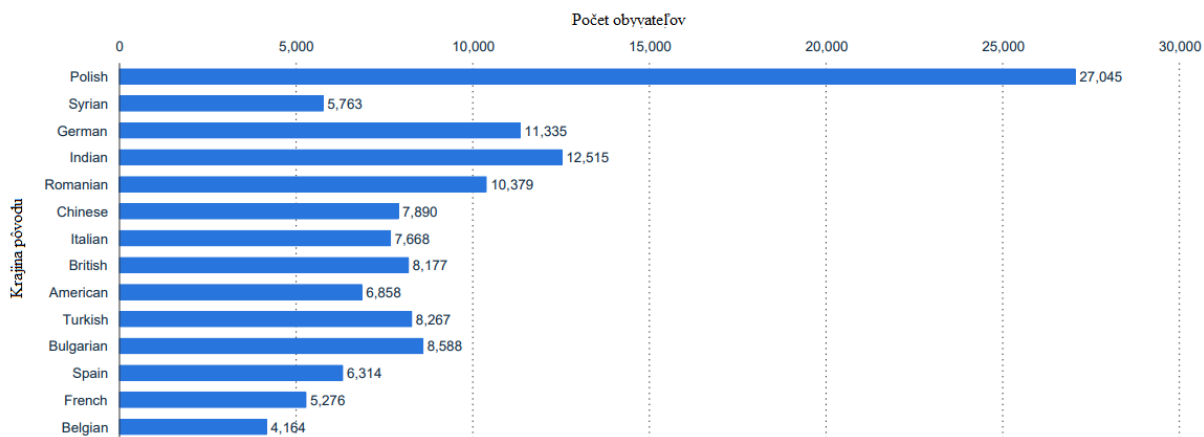
## Zloženie obyvateľstva

Holandsko je známe, že veľkú časť obyvateľstva tvoria prisťahovalci. V nasledujúcej časti sa pozrieme na to, koľko % obyvateľstva má prisťahovalecký pôvod a z ktorých krajín väčšina pochádza. Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť celkový počet obyvateľov Holandska v roku 2020 a podiel počtu obyvateľov s Holandskými predkami a s prisťahovaleckým pôvodom. Z výsledkov vychádza, že približne 23,64 %, čo predstavuje približne 4 milióny obyvateľov Holandska, má prisťahovalecký pôvod.



**Graf č. 6: Zloženie obyvateľstva**  
(Zdroj: Statista, 2020)

Najväčšie prisťahovalecké skupiny tvoria obyvatelia z Poľska, nasledujú obyvatelia z Indie, Nemecka, Rumunska a mnohých ďalších krajín. Podiel prisťahovalcov z jednotlivých krajín je znázornený na nasledujúcom grafe.

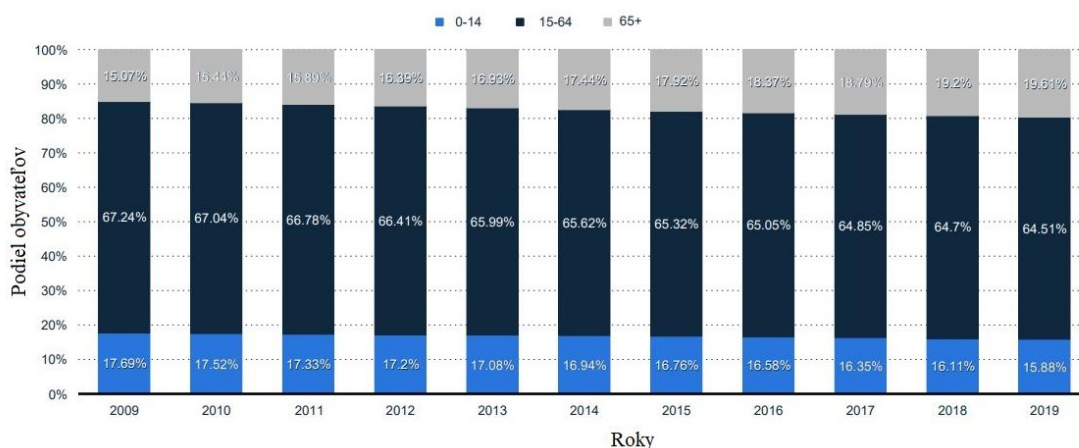


**Graf č. 7: Zloženie obyvateľstvo podľa pôvodu**  
(Zdroj: Statista, 2020)

### Vekové zloženie obyvateľstva

Medzi sociálne faktory analýzy radíme aj vekové zloženie obyvateľstva. Z grafu č. 8 môžeme vidieť vývoj veku jednotlivých skupín obyvateľstva a jeho počtu vyjadrenom v percentách k celkovému počtu obyvateľov od roku 2009 do roku 2019. Najväčšiu časť obyvateľstva tvoria ľudia od 15 do 64 rokov, je potreba však podotknúť, že ide aj o najväčší vekový rozptyl, avšak táto skupina ľudí by mala odrážať produktívnu skupinu obyvateľstva, teda obyvateľov, ktorí už sú schopní pracovať alebo pracujú. V prípade vekových skupín 0-14 rokov a 65 a viac rokov môžeme sledovať úplne opačný vývoj, v prípade vekovej skupiny do 14 rokov dochádza ku každoročnému poklesu, zatiaľ čo v prípade ľudí nad 65 dochádza ku každoročnému nárastu.

### Vekové zloženie obyvateľstva

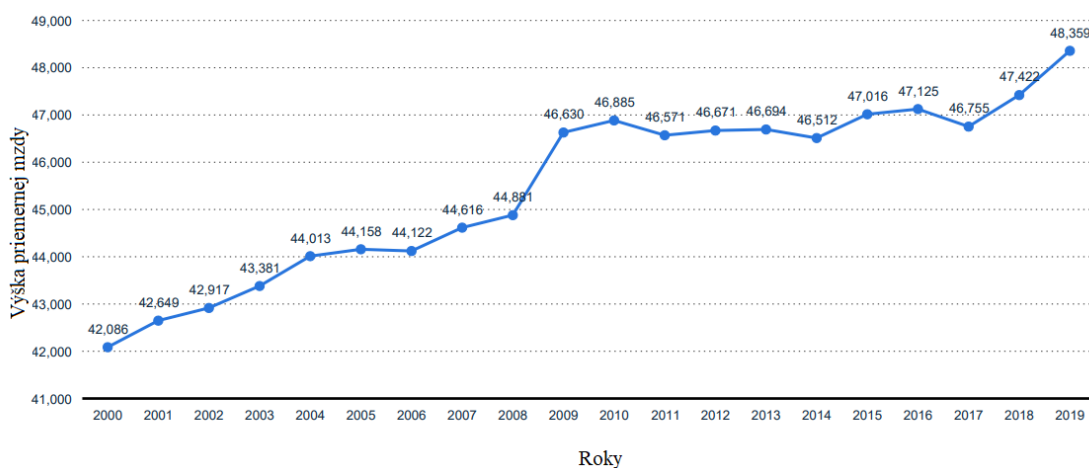


**Graf č. 8: Vekové zloženie**  
(Zdroj: Statista, 2020)

### Priemerná mzda

Na nasledujúcom grafe je vyjadrená priemerná ročná mzda obyvateľov Holandska medzi rokmi 2000 až 2019. Celkovo môžeme vidieť, že má narastajúcu tendenciu s drobnými poklesmi. Najväčší nárast priemernej mzdy bol medzi rokmi 2008 až 2009, kedy priemerná ročná mzda vzrástla zo 44 616 € na 46 630 €. Najvyššia priemerná ročná mzda bola v roku 2019 na úrovni 48 359 €, naopak najnižšia v prvom roku sledovaného obdobia, čiže v roku 2000, na úrovni 42 086 €. V prípade mesačného vyjadrenia sa priemerná mzda v roku 2019 oproti roku 2000 zvýšila o približne 523 €.

### Vývoj priemernej ročnej mzdy (2000-2019)

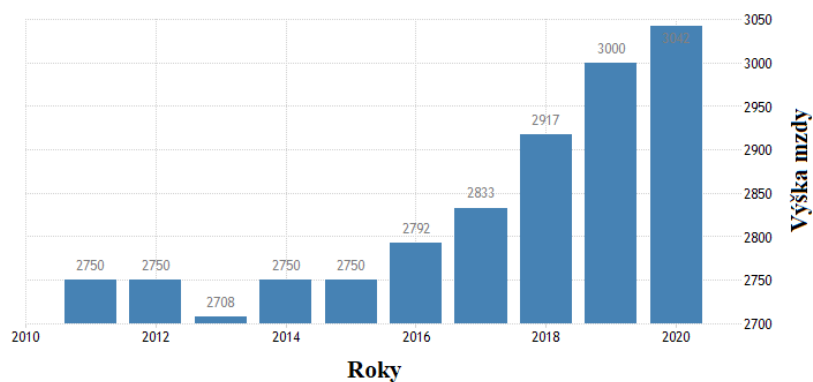


**Graf č. 9: Priemerná mzda**  
(Zdroj: Statista, 2020)

## Priemerná nominálna mzda

Na nasledujúcom grafe je vývoj priemernej mesačnej nominálnej mzdy v Holandsku medzi rokmi 2011 až 2020. Z grafu je vidieť stúpajúci trend okrem roku 2013, kedy došlo k poklesu priemernej nominálnej mzdy medziročne o 42 € za mesiac. V poslednom roku sledovaného obdobia dosiahla úroveň 3042 € za mesiac, to predstavuje nárast oproti roku 2019 o 42 € za kalendárny mesiac.

### Priemerná mesačná nominálna mzda v Holandsku

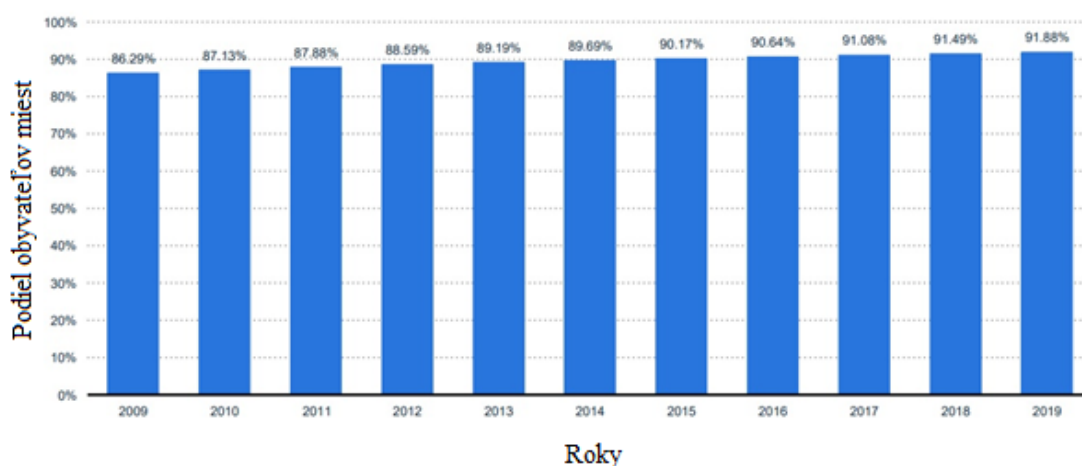


Graf č. 10: Priemerná mesačná mzda  
(Zdroj: Trading economics, 2020)

## Miera urbanizácie

Miera urbanizácie obyvateľstva nám udáva, aký veľký podiel obyvateľov predstavuje ľudí žijúcich v mestskom prostredí. V sledovanom období medzi rokmi 2009 až 2019 dochádzalo na území Holandska k postupnému zvyšovaniu miery urbanizácie. V roku 2019 predstavoval podiel obyvateľov žijúcich v mestách až 91,88 %, čo predstavuje za 10 rokov oproti roku 2009 nárast o 5,59 percentuálneho bodu.

## Miera urbanizácie obyvateľstva



**Graf č. 11: Miera urbanizácie**  
(Zdroj: Statista, 2020)

### Technologické faktory

Z pohľadu technologických faktorov sa zameriame na vedu, výskum a vývoj, inovácie. Podľa globálneho inovačného indexu v roku 2019 bolo Holandsko zaradené ako 4. najinovatívnejšia krajina sveta. Celkové výdavky na výskum a vývoj v roku 2019 predstavovali 2,0 % hrubého domáceho produktu krajiny. Cieľom Holandska bolo do roku 2020 vyčleniť na výskum a vývoj 2,5 % HDP.

Holandská vláda, aby podporila výskum a vývoj, sa zameriava na systém daňových stimulov. Podnikatelia, samostatne zárobkovo činné osoby si môžu kompenzovať časť nákladov z daňových stimulov vynaložených na výskum a vývoj, rovnaké pravidlá platia aj pre start-up firmy. V roku 2018 Holandsko vyčlenilo na výskum a vývoj celkovo 1,163 mil. EUR.

### Legislatívne faktory

Legislatívne pravidlá Holandska rozlišujú dve formy právnej subjektivity, a to s alebo bez právnej subjektivity. Aspekty, na základe ktorých sa líšia jednotlivé formy podnikania sú: výška základného kapitálu pri založení, výška a rozsah ručenia spoločnosti, daňový režim. Napríklad v prípade s. r. o. je požadovaný základný kapitál vo výške 0,01 € a v prípade akciovej spoločnosti 45 000 €.

### **Formy podnikania v Holandsku sú:**

- a) **De eenmanszaak** – živnosť, podnik jednotlivca;
- b) **Besloten vennootschap (BV)** – podobný druh ako s. r. o., Ltd., GmbH, a iné;
- c) **Naamloze vennootschap (NV)** – akciová spoločnosť;
- d) **Maatschap** – partnerstvo;
- e) **Vennootschap onder firma (VOF)** – obchodné partnerstvo;
- f) **Commanditaire Vennootschap (CV)** – komanditná spoločnosť;
- g) **Stichting** – nadácia;
- h) **Coöperatie** – obchodná spolupráca, dcérske spoločnosti;
- i) **Vereniging** – združenie.

### **Ekologické faktory**

Holandsko sa radí medzi veľmi ekologické štáty. Zohľadnenie všetkých potrebných ekologických a bezpečnostných opatrení, zdravotných aspektov ochrany životného prostredia, je často pre podniky limitujúcim faktorom ovplyvňujúci ich rozvoj a spotrebiteľov. Holandské firmy kladú veľký dôraz na sociálne zodpovedné podnikanie, čo znamená, že aj napriek vyšším nákladom a cenám tovarov a služieb sa snažia zaťažovať životné prostredie v minimálnej možnej miere.

#### *Zhrnutie:*

- + *politicky stabilná krajina*
- + *členský štát EÚ*
- + *miera nezamestnanosti*
- + *vývoj priemernej mzdy*
- *zvyšujúci sa podiel starších obyvateľov*
- +/- *pokles HDP vplyvom pandémie*
- +/- *vývoj menového kurzu*

### **4.2.2 Analýza trhu**

Táto časť sa zameriava na bližšiu analýzu trhu, konkrétne ide o potenciál trhu, teda jeho veľkosť. Taktiež sa zameriavame na budúci vývoj trhu, ktorý z štatistických

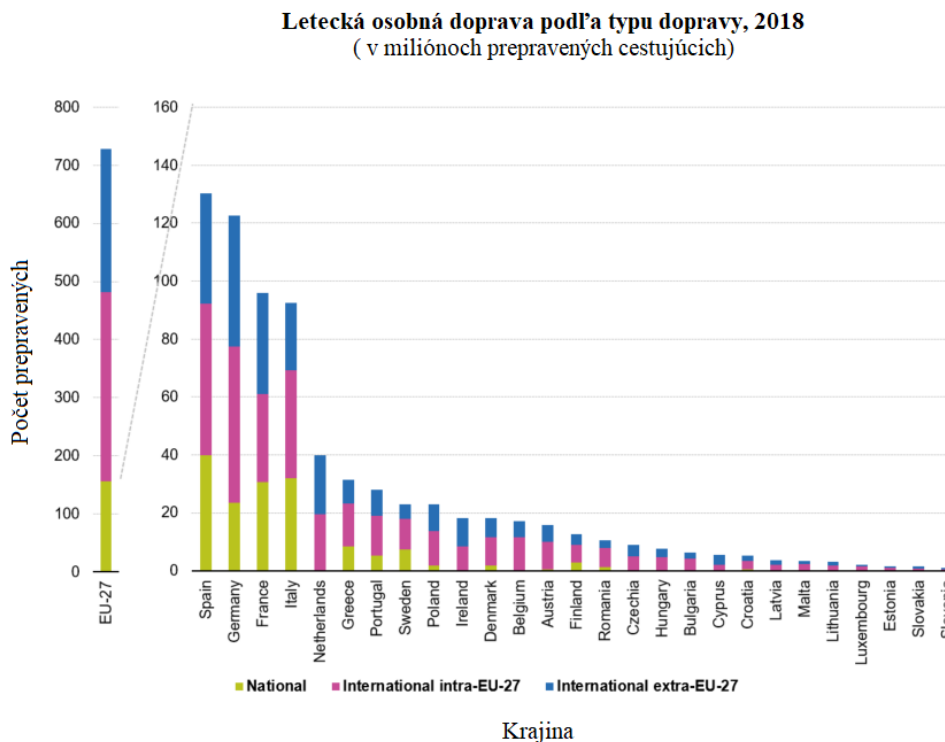


zdrojov môžeme posúdiť na základe rastu. Ale zameriavame sa aj na to čo zákazník od nás očakáva a teda aký je jeho preferovaný druh dopravy, aké destinácie by chcel aby sme mu ponúkli. Analyzujeme aj jednotlivé druhy trhov B2B a B2C a taktiež dodávateľov spoločnosti.

### Veľkosť trhu

Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť objem prepravených cestujúcich podľa typu dopravy z pohľadu, kde sa nachádzala ich cieľová destinácia. Ako je možné vidieť, Holandsko sa nachádza na 5. mieste s počtom okolo 40 miliónov prepravených cestujúcich.

Z počtu prepravených cestujúcich tvorí približne 50 %, čiže približne 20 miliónov cestujúcich, osôb, ktorých cieľová destinácia sa nachádzala v rámci krajín Európskej únie a teda druhá polovica cestovala mimo krajín Európskej únie.



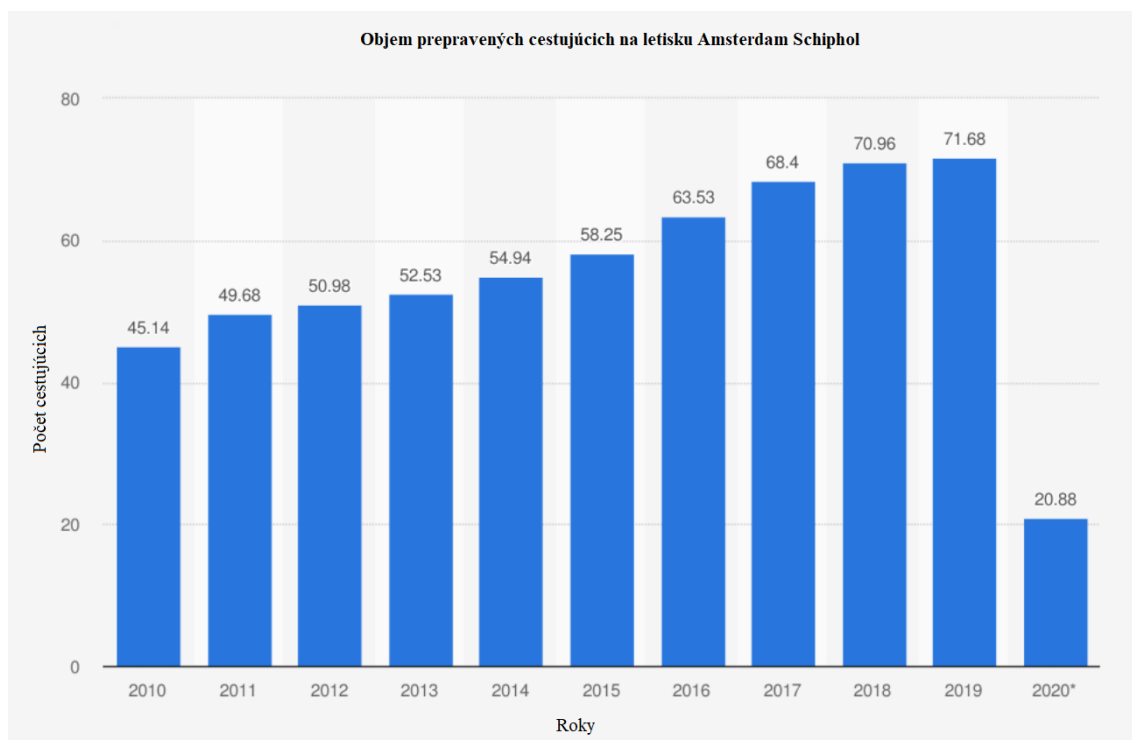
**Graf č. 12: Podiel jednotlivých cestujúcich**  
(Zdroj: ec.europa.eu, 2019)

### Rast trhu

Pri raste trhu sme sa zamerali na priamo nami vybrané letisko Amsterdam Schiphol, kde z nasledujúceho obrázku môžeme vidieť každoročný nárast počtu cestujúcich.

Výnimkou v tomto prípade je rok 2020, kedy bolo letecké odvetvie veľmi zasiahnuté pandémiou korona vírusu. V nasledujúcich rokoch sa očakáva postupný návrat a postupný nárast počtu cestujúcich spred obdobia pandémie.

Z nasledujúceho obrázku môžeme vidieť vývoj počtu cestujúcich medzi rokmi 2010 až 2020. Za 9 rokov fungovania sa počet ľudí na letisku zvýšil o približne 26,54 milióna cestujúcich, ide teda o porovnanie roku 2010 a 2019 v percentuálnom vyjadrení o nárast o približne 59 % cestujúcich.

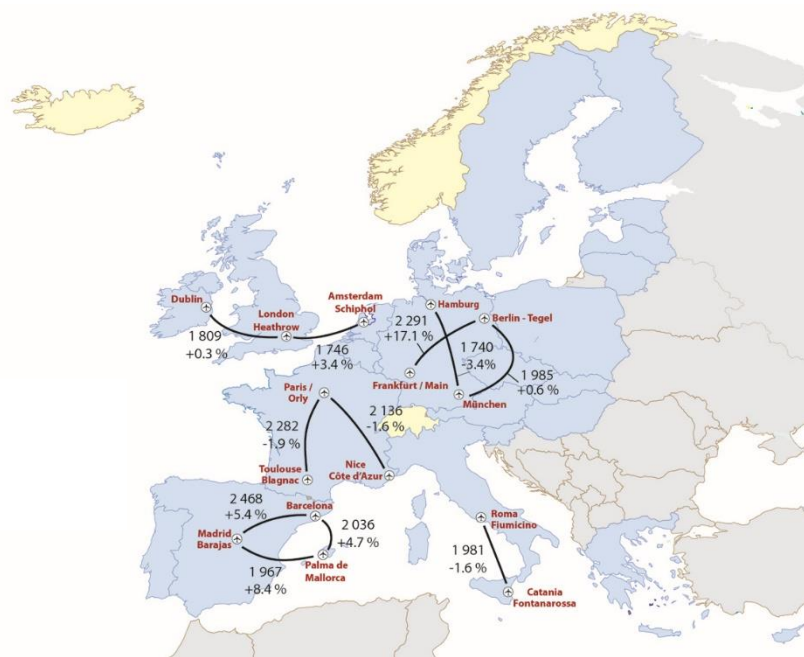


**Graf č. 13: Objem cestujúcich na letisku Amsterdam Schiphol**  
(Zdroj: Statista, 2020)

### **Porovnanie leteckých trás v rámci krajín EU**

Z obrázku č. 8 môžeme vidieť najvyťaženejšie letecké trasy v EU-27 spolu s UK. Až 3 najvyťaženejšie letecké trasy sa nachádzajú na území Nemecka a Španielska, takéto letecké trasy sú označované aj ako „zlaté koridory“. Dve takéto trasy sa nachádzajú vo Francúzsku. Jedna sa nachádza v Taliansku a ďalšia spojuje práve Amsterdam s Londýnom a Dublinom. V počte prepravených cestujúcich sa trasa spájajúca Amsterdam s Londýnom určite neradí na prvé miesto avšak v počte nárastu prepravených cestujúcich v roku 2018 proti roku 2017 sa radí na 5. miesto s nárastom

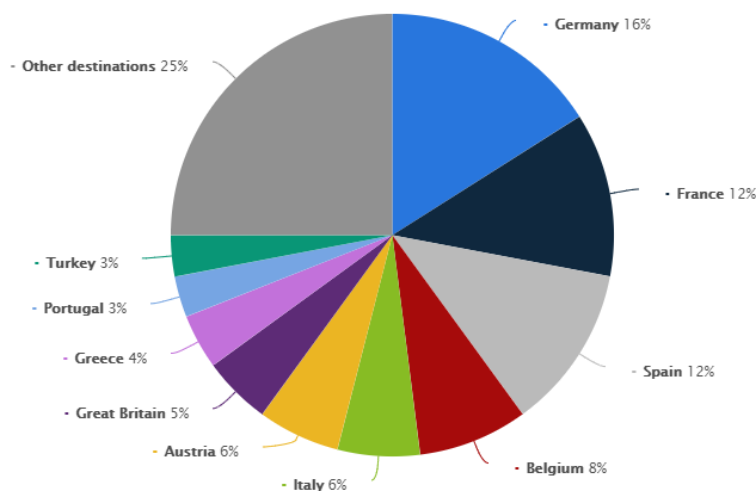
o 5,4 %. V roku 2017 bolo medzi Londýnom a Amsterdamom prepravených približne 1,7 milióna cestujúcich.



Obrázok č. 9: Najvyťaženejšie letové trasy  
(Zdroj: ec.europa.eu, 2020)

### Cieľové destinácie

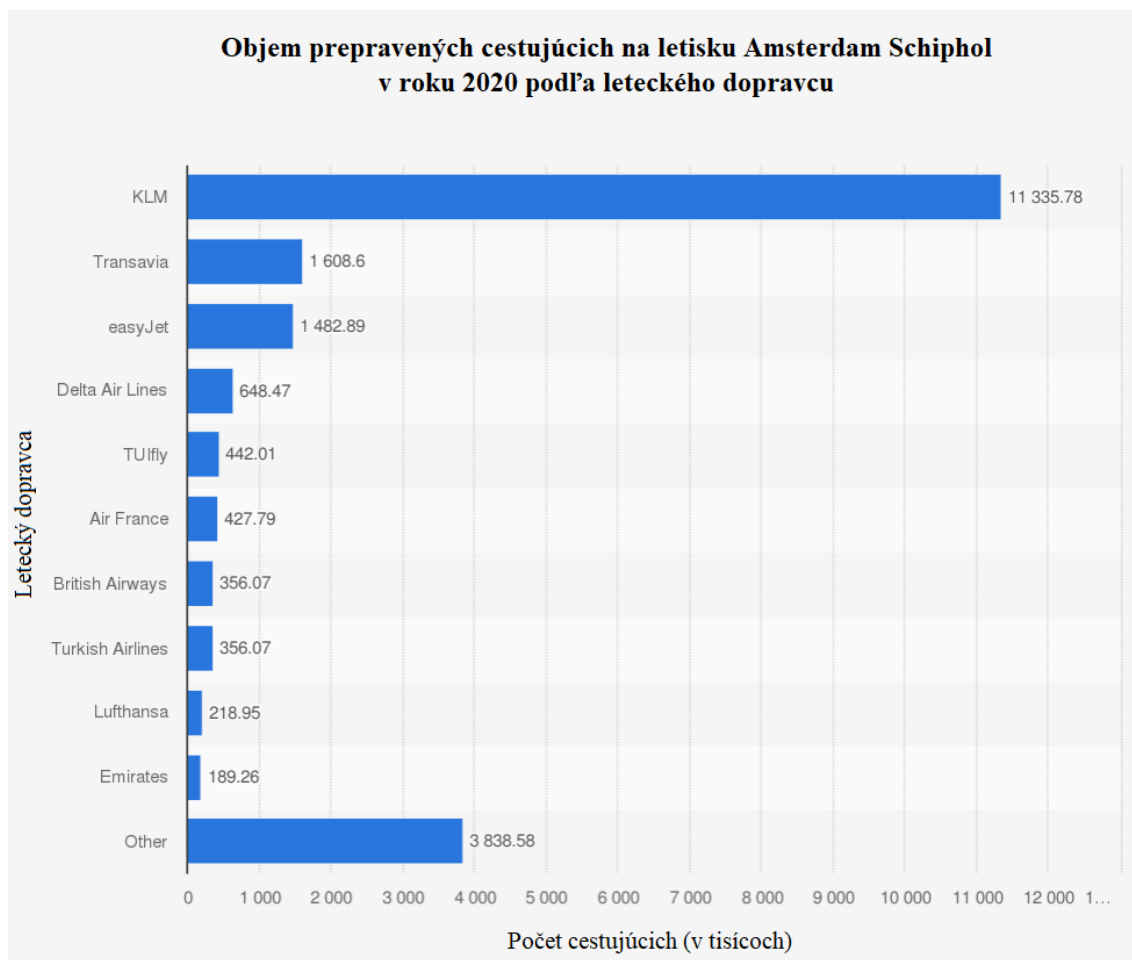
Aby spoločnosť vedela lepšie cieľiť svoje letecké spojenia, je potrebné, aby poznala cieľové destinácie svojich zákazníkov. Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť z celkového počtu prepravených cestujúcich v Holandsku, ktoré krajiny patria medzi najvyhľadávanejšie. Ako prvé sa umiestnilo Nemecko, ako druhé a tretie sú najviac vyhľadované destinácie z Francúzska a Španielska a na štvrtom mieste je Belgicko.



**Obrázok č. 10: Cieľové destinácie**  
(Zdroj: Statista, 2020)

### Preferovaný letecký dopravca

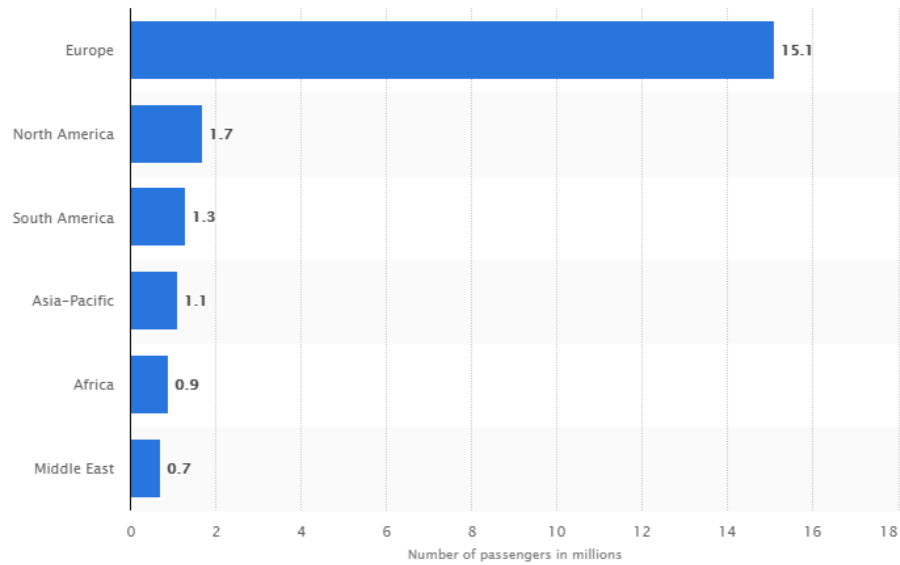
Nasledujúci obrázok nám znázorňuje počet prepravených cestujúcich na letisku Amsterdam Schiphol jednotlivými leteckými spoločnosťami. Ako prvý sa umiestnil holandský národný letecký dopravca KLM, ktorý však, čo je potrebné zmieniť, ponúka lety po celom svete, čiže aj diaľkové lety, na ktorých táto spoločnosť prepraví značnú časť svojich cestujúcich. Zaujímavé je však druhé a tretie miesto, ktoré s takmer rovnakým počtom cestujúcich zaujali nízko-nákladoví dopravcovia Transavia a EasyJet. Z tohto pohľadu je vidieť, že na tomto letisku je pomerne veľký záujem o nízko-nákladových leteckých prepravcov.



**Graf č. 14: Preferovaný dopravca**  
(Zdroj: Statista, 2020)

### **Pôvod cestujúcich**

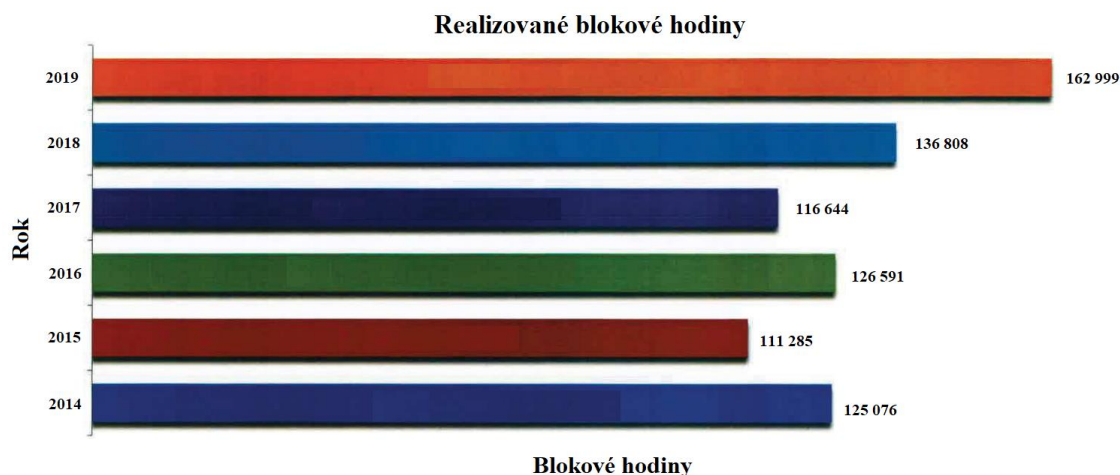
Aby sme sa vedeli lepšie zamerať na zákazníka, je nutné pri pomerne veľkom objeme cestujúcich zamerať sa i na ich pôvod, ktorý nám udáva, či ide o medzinárodného cestujúceho napríklad z USA, ktorý v našom prípade ale nie je dôležitý, nakoľko letecká spoločnosť Smartwings a. s. nemá vo svojej flotile lietadlo schopné operovať takéto vzdialenosti. Zo štatistických údajov je však vidieť, že letiskom prejde až 15,1 milióna cestujúcich pochádzajúcich z krajín EÚ. Počet cestujúcich z krajín EÚ predstavuje približne 72,59 % všetkých cestujúcich. Je však potrebné zmieniť, že ide síce o cestujúcich z EÚ, avšak v tejto skupine sú aj cestujúci, ktorí leteli, napríklad už do spomínaných, Spojených štátov amerických.



**Graf č. 15: Pôvod cestujúcich**  
(Zdroj: Statista, 2020)

### Zákazníci

Spoločnosť dlhodobo buduje a upevňuje vzťahy so zákazníkmi, tak aby v prípade, že sa zákazník rozhodne využiť služby leteckej spoločnosti zostal pri využívaní jej služieb a v budúcnosti. Budovanie vzťahov so zákazníkmi spoločnosť považuje aj za jeden zo silných marketingových nástrojov. So zvyšujúcim sa počtom cestujúcich zákazníkov spoločnosť zvyšuje počet blokových hodín, ktorá predstavujú počet hodín, kedy je lietadlo „vo vzduchu“. Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť, ako sa zvyšoval objem blokových hodín.

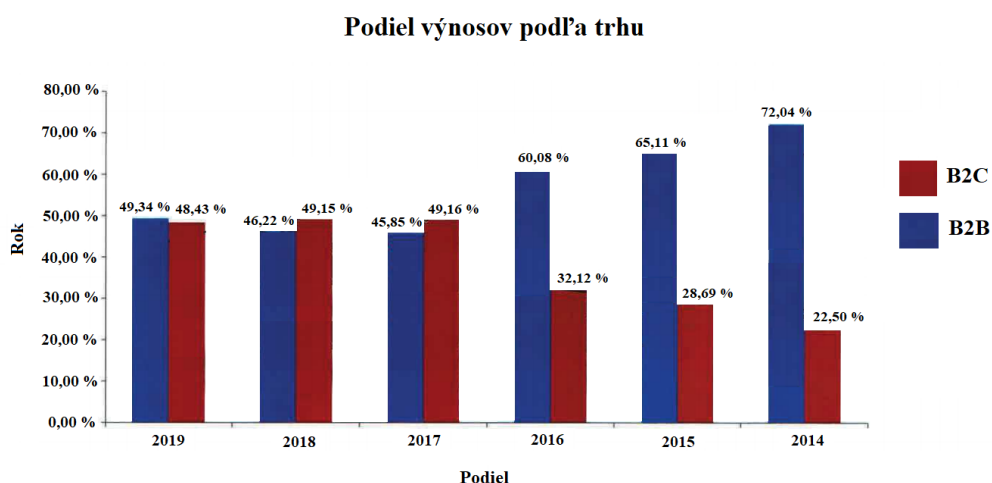


**Graf č. 16: Blokové hodiny**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Verejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

## Podiel výnosov podľa trhu

Spoločnosť sa zameriava na B2B trh formou prenájmu svojich lietadiel, či už iným leteckých spoločnostiam, ale aj cestovným kanceláriám. Na začiatku začala spoločnosť svoju činnosť formou prenájmu, a tak je z grafu nižšie vidieť, že podiel na B2B trhu bol v minulosti vyšší. Spoločnosť sa začala viac zameriavať na konečného zákazníka až v posledných rokoch, ide teda o zameranie na B2C trh a z grafu môžeme vidieť, že v posledných troch rokoch sa podiel výnosov z B2C pohybuje na takmer rovnakej úrovni ako z B2B.



**Graf č. 17: Podiel výnosov podľa trhu**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Verejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

## **Dodávateľia**

Dlhodobé budovanie od vzniku spoločnosti je jednou z hlavných predností spoločnosti. Medzi najvýznamnejších dodávateľov patria dodávateľia paliva a to spoločnosti Air Total International SA, Shell Czech Republic a. s., BP International Limited, World Fuel Services Europe Ltd a ďalšie.

Pre oblasť údržby a dodávok náhradných dielov pre svoje lietadlá spoločnosť dlhodobo spolupracuje so spoločnosťami ako Lufthansa Technik Aktiengesellschaft, AJ Walter Aviation Ltd West Sussex, Honeywell International, Czech Airlines Technics a. s. Praha, a podobné.

Spoločnosť preferuje dlhodobé vzťahy so svojimi dodávateľmi, avšak aby bolo možné udržať svoju konkurenčnú schopnosť a znižovať tak čo najviac svoje náklady, dochádza každoročne k prehodnocovaniu obchodných partnerov (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2021).

*Zhrnutie:*

- + *piaty najväčší trh leteckej dopravy v EU v počte cestujúcich*
- + *neustáli rast objemu cestujúcich (výnimku tvoria roky pandémie)*
- + *rastúci počet cestujúcich*
- +/- *zvyšujúci sa podiel na B2C trhu oproti B2B*
- *značná miera využívanie klasického modelu leteckého dopravcu*

### **4.2.3 Porterov model piatich konkurenčných síl**

Nasledujúca podkapitola sa zameriava na analýzu mikroprostredia použitím analýzy Porterova modelu piatich konkurenčných síl spoločnosti Smartwings a. s.

#### **Hrozba substitútov**

Nakoľko výsledok činnosti spoločnosti Smartwing a. s. je služba prepravy primárne osôb z miesta na miesto, mohli by sme hľadať substitúty vo forme náhradných druhov prepravy osôb. Ako príklad môžeme uviesť vlakovú a autobusovú dopravu, no v prípade Holandska by sme pri niektorých cestách napríklad do Veľkej Británie mohli využiť aj lodnú prepravu, no tá je pomerne obmedzená. V prípade autobusovej a vlakovej prepravy by sa dalo síce hovoriť o substitúte, avšak nemyslíme si, že na



dlhšie vzdialenosti tento druh prepravy predstavuje riziko pre leteckú dopravu. Cenovo je autobusová doprava zväčša lacnejšia, avšak aj časovo náročnejšia.

### **Rivalita medzi konkurenčnými podnikmi**

Spoločnosť Smartwings a. s. mala na domácom, čiže českom, trhu donedávna konkurenciu v podobe národného leteckého dopravcu spoločnosti České aerolinie, avšak spoločnosť odkúpila väčšinový podiel približne 97 %, čím sa stala jej majoritným vlastníkom, a tak z radov domácich spoločností nemá konkurenciu. Na českom trhu samozrejme nepôsobí ako jediná, svoje lety do a z Prahy, Brna, Pardubíc, Karlových Varov a Ostravy ponúka viacero leteckých dopravcov ako je KLM, EasyJet, Ryanair, a podobne.

Medzi konkurentmi panuje veľký konkurenčný boj, hlavne na poli nízko-nákladových dopravcov. Najväčšiu konkurenciu predstavuje spoločnosť Ryanair, ktorá má na letisku vybudovanú aj bazu, teda má tu svoje lietadlá a technické zázemie.

### **Hrozba vstupu potencionálnych konkurentov**

Kapitálová náročnosť v leteckom odvetví je veľmi veľká a pohybuje sa v desiatkach miliónov korún. Rovnako náklady na prevádzku, administratívne a technické zázemie sú vysoké a v prípade nových malých leteckých spoločností nie sú takéto spoločnosti na trhu leteckej dopravy schopné konkurovať a často to končí ich zánikom. Práve z týchto dôvodov neočakávame vstup nových konkurentov na trh.

Na druhú stranu, ale dochádza v poslednom období k čoraz častejšiemu nárastu nízko-nákladových leteckých dopravcov, ktorý predstavujú odnož od klasických národných leteckých dopravcov. Ako príklad môžeme uviesť leteckú spoločnosť HOP! (dnes už Air France HOP), ktorá bola založená ako nový letecký dopravca materskou spoločnosťou Air France. Spoločnosti zakladajú takéto dcérske spoločnosti najčastejšie z dôvodu, aby nižšia kvalita poskytovaných služieb, ktorá je spojená s nízko-nákladovým prepravcom nebola spájaná s „vlajkovou“ leteckou spoločnosťou.

### **Vyjednávacia sila dodávateľov**

Kvalitní dodávatelia v leteckom odvetví sú základ a tvoria jeden z najdôležitejších aspektov. Pri prevádzke lietadla nejde len o technickú údržbu a plánovanie letov, avšak

formou dodávateľských kontraktov na letiská označovaných ako „handling“ je nutné, aby dodávateľské spoločnosti dodali všetko potrebné pre ďalší let od jedla, paliva, batožiny cestujúcich až po samotných cestujúcich. Avšak je potrebné si uvedomiť, že v prípade nízko-nákladových leteckých spoločností lietadlo na zemi strávi len približne 25-45 minút, záleží od prepravcu, a počas tejto doby sa musí lietadlo kompletne odbaviť od výmeny cestujúcich, upratovania až po nástup nových cestujúcich.

Všetky tieto služby na letiskách zabezpečujú tzv. handlingové spoločnosti, avšak nie vždy to musí byť jediná spoločnosť, ktorý zabezpečí všetko potrebné. Často sa stáva, že jedna zabezpečuje jedlo, ďalšia má na starosti tankovanie a iná zase odbavenie cestujúcich.

V prípade leteckého odvetvia, však nejde o dodávateľov na letiskách, ale aj o dodávateľov leteckej techniky. Vo svete je len niekoľko väčších výrobcov lietadiel napr. Embraer, Airbus, Boeing, Suchoj. Väčšinu trhu zameranú na stredne dlhé a dlhé trasy si však rozdelia najväčší rivali, a to Airbus a spoločnosť Boeing, nakoľko ide o veľkých a dlhoročných producentov lietadiel, ktoré lietajú po celom svete. Avšak aj výber pri takto veľkých spoločnostiach môže zohrať svoju úlohu, takmer osudným sa pre Smartwings a.s. totiž stal nákup Boeingov 737 MAX 8 od spoločnosti Boeing, ktoré boli po dvoch tragických nehodách od roku 2019 uzemnené a stratili letovú spôsobilosť, čo spoločnosť stálo veľké finančné prostriedky vo forme zrušených letov a nutnosti hľadať prenajímateľov leteckej techniky, čo sa výrazne odzrkadlilo na kvalite služieb, a teda aj povesti dopravcu.

V tomto prípade, taktiež utrpela reputácia Boeingu 737 MAX 8 a mnoho ľudí obavy letieť týmto typom a preferujú radšej iný typ, čo môže po nejakú dobu ešte trvať, než si vybuduje opäť dôveru cestujúcich, a tak takíto cestujúci budú pre spoločnosť predstavovať stratu.

### **Vyjednávacia sila kupujúcich**

Sila kupujúcich je v prípade leteckého odvetvia veľká, cestujúci má zvyčajne na výber z viacerých poskytovateľov leteckých služieb. Samotného zákazníka je v tomto prípade ťažko určiť, najčastejšie sú to jednotliví cestujúci za účelom rekreácie, ale taktiež to môžu byť aj väčšie či menšie skupiny, alebo ľudia cestujúci v rámci práce.

V prípade leteckého odvetvia si kupujúci veľmi často volí tú možnosť, ktorá je pre neho

najvýhodnejšia z hľadiska ceny, kvality poskytovaných služieb a rozsahu služieb, ktoré má v cene, ako je napríklad odbavená batožina, ktorá je veľmi často v prípade nízko-nákladových prepravcov za poplatok, a rôzne ďalšie. V neposlednom rade aj na úroveň komfortu, ktorý mu bol poskytnutý v prípade, že s daným leteckým prepravcom mal už v minulosti skúsenosť. Väčšina prepravcov sa však snaží dbať na kvalitu svojich služieb a ponúknuť cestujúcemu čo najvyšší možný komfort v pomere k cene.

*Zhrnutie:*

- + *dlhodobé vzťahy s dodávateľmi*
- + *nízka miera hrozby substitútov na dlhé trasy*
- *silná vyjednávacía sila kupujúcich*
- *riziko konkurencie*

### **4.3 Analýza vnútorného prostredia**

Nasledujúca podkapitola je zameraná na analýzu vnútorného prostredia. Ako prvá je analýza zameraná na sedem základných prvkov označovaná ako 7S, následne ide o analýzu zákazníkov a ich rozdelenie podľa trhov, kam patria s rozdelením na B2C a B2B zákazníkov, a taktiež analýza dodávateľov. Posledná časť tejto podkapitoly je zameraná na vybrané finančné ukazovatele.

#### **4.3.1 Analýza 7S**

Analýza 7S je zameraná na siedmych vzájomne prepojených prvkov, ktoré môžu odrážať úspech a predpoklady danej spoločnosti.

##### **Stratégia**

Stratégia spoločnosti je zameraná na udržateľný rast spoločnosti a vytvorenie kvalitného leteckého dopravcu s približne 70 - 80 lietadlami v Českej republike. Rovnako svoje skúsenosti a znalosti chce spoločnosť aplikovať aj na nových trhoch. Spoločnosť je zameraná na naplnenie predstavy a prání svojich zákazníkov, čím by zvýšila svoju konkurencieschopnosť. Stratégia spoločnosti je dobrá, začala s pomerne veľkou obnovou flotily, čím získa konkurenčnú výhodu v podobe nižších nákladov na prevádzku. Spoločnosť má teda príležitosť v boji proti konkurencii využiť svoju efektívnosť a vybudovať si tak silnejšie postavenie.

## **Štruktúra**

Spoločnosť je usporiadaná na základe organizačných jednotiek. V rámci spoločnosti sa uplatňuje funkčný typ organizačnej štruktúry s maticovými prvkami, napríklad pri realizácii rôznych projektov. Niektoré organizačné jednotky majú špecifický charakter, ide hlavne o právne oddelenie a oddelenie informačných technológií.

Organizačná štruktúra spoločnosti je zameraná aj na vymedzenie vzťahov nadriadenosti a podriadenosti a riešenie jednotlivých právomocí a s tým spojenú zodpovednosť. Jednotlivé organizačné jednotky vzájomne spolupracujú, predávajú si všetky dôležité a potrebné informácie pomocou ktorých realizujú spoločne ciele spoločnosti a celého koncernu. Organizačné jednotky sa taktiež spoločne podieľajú na procese zvyšovania bezpečnosti a udržanie letovej spôsobilosti.

Jednotlivé organizačné jednotky sú usporiadané vo viacerých stupňoch. Organizačnými jednotkami sú napríklad odbory, oddelenia a tímy, či jednotliví zamestnanci. Štruktúra spoločnosti nie je nejako výnimočná vzhľadom na povahu leteckého odvetvia, medzi silné stránky by sme mohli radiť dcérske spoločnosti podnikajúce na ďalších trhov v EÚ.

## **Štýl riadenia**

Štýl riadenia je demokratický, každý zamestnanec má nárok vyjadriť sa k smerovaniu spoločnosti, avšak v prípade leteckých spoločností je ďaleko dôležitejšie udržanie demokratického riadenia, aby sa letové posádky, hlavne piloti neobávali svoje obavy, prípadne iné podozrenia zistené pri prevádzke, interpretovať svojím nadriadeným. V poslednej dobe však dochádzalo vplyvom pandémie k znižovaniu počtu zamestnancov, čo do budúca môže mať za následok nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily.

## **Systemy**

Spoločnosť na svoju prevádzku využíva rôzne druhy systémov od tých pre bežných užívateľov, ako sú emaily a telefóny, až po plánovacie a sledovacie systémy. Spracovávanie informácií o cestujúcich prebieha formou databázy, ktorá je napojená na predajcov leteckých služieb, na samotnú spoločnosť, ale aj na letisko a ďalšie zainteresované firmy. Spoločnosť využíva taktiež sledovacie systémy na sledovanie

polohy lietadla. Takéto systému poskytujú spoločnosti údaje o spotrebe paliva, rýchlosti, hmotnosti a mnohé ďalšie informácie potrebné pre zabezpečenie efektívnosti a bezpečnosti prevádzky. Rovnako dôležité sú systémy pre plánovanie zmien zamestnancov, plánovač pre využitie a vyťaženie lietadiel a taktiež pre pravidelné servisné prehliadky. Nakoľko ide o veľmi rozsiahly komplex, spoločnosť využíva obrovské množstvo systémov od tých najjednoduchších až po tie zložitejšie využívané pri údržbe a servise lietadiel.

### **Spolupracovníci**

Ako je tomu v prípade služieb zvykom, pre správne fungovanie spoločnosti je nutné motivovať zamestnancov k čo najlepším výkonom. V tomto prípade ide hlavne o letové posádky, ktoré sú v kontakte so zákazníkom. V súčasnej dobe je väčšina letových posádok horšie finančne ohodnotená, ako tomu bolo pred pandémiou. K benefitom pre zamestnancov v leteckom odvetví radíme aj rôzne výhody v podobe cestovania, kvalitného ubytovania v prestížnych hoteloch, zamestnanecké letenky a rôzne ďalšie benefity. Ku všetkým týmto benefitom je v prípade letectva celkom dobré zmieniť aj benefit vo forme akejsi „prestíže“ odvetvia, ktorá sa tu traduje.

### **Schopnosti**

Zvyšovanie schopností svojich zamestnancov je v prípade tohto odvetvia nutnosťou, na jednu stranu ide o školenia a preskúšania, ktoré sú nutné z hľadiska predpisov, na druhej sú školenia dobrovoľné, ktoré sú organizované, aby sa posádky spoznali, získali medzi sebou lepšie komunikačné schopnosti a tie následne aplikovali počas letov voči cestujúcim. Spoločnosť rovnako každoročne na sezónu vyškolí pomerne veľké množstvo nových palubných sprievodcov, a tak má už pomerne bohaté skúsenosti v tejto oblasti.

### **Hodnoty**

Spoločnosť si uvedomuje potrebu budovania firemnej kultúry, ktorá ovplyvňuje správanie a výkonnosť zamestnancov. Spoločnosť sa snaží vytvárať priateľské prostredie, organizuje rôzne stretnutia, večierky a teambuildingy pre zamestnancov.

*Zhrnutie:*

*+ školenia pre zamestnancov*

+ *vzťahy medzi zamestnancami*

+ *koncept spoločnosti*

### **4.3.2 Marketingový mix**

Nakoľko spoločnosť pôsobí na trhu služieb, nezvolili sme klasický marketingový mix 4P, ale rozšírený 7P, ktorý bude v tejto kapitole ďalej popísaný.

#### **Produkt**

V tomto prípade nie je klasickým produktom hmotná vec, ale ide o službu. V prípade leteckej prepravy ide o službu prepravy z miesta na miesto.

Ak by sme chceli celkovo charakterizovať túto službu, nejde len o samotnú prepravu, ale o celý proces prepravy, ktorý je popísaný v teoretickej časti. Tento proces zahŕňa prácu so zákazníkom od kúpy leteckej služby až po jeho opustenie letiska v cieľovej destinácii.

Zákazníkovi sú počas využívania tejto služby ponúkané v cene, alebo za príplatok, ďalšie dodatočné služby, ako je napríklad možnosť prepravy batožiny, nápoje počas letu na palube, prípadne určitá forma občerstvenia.

V prípade, nízko-nákladových leteckých spoločností však produktom býva zvyčajne „holá“ služba prepravy z miesta na miesto, v takýchto prípadoch sú spoločnosti zamerané na to, aby ponúkli prepravu za čo najnižšiu cenu a s tým je aj spojený servis.

#### **Cena**

Cena ako je už spomenuté vyššie hrá v tomto prípade veľmi významnú úlohu. Cena sa vyvíja dynamicky podľa toho ako veľmi sa blíži dátum odletu (služby), ale taktiež závisí od obsadenosti lietadla. Výšku ceny je možné určiť viacerými spôsobmi od porovnania s konkurenciou, podľa hodnoty, až po kalkuláciu nákladov.

V ďalších častiach sa budeme venovať kalkulácii nákladov na preletený kilometer a vykalkulujeme aj náklady a minimálnu cenu letenky na nami navrhované letecké spojenia súvisiace so vstupom na nový trh.

#### **Propagácia**

Propagácia služieb spoločnosti je veľmi dôležitá. Spoločnosť často využíva rôzne

kanály ako propagovať svoje služby. Najčastejšie ide o propagáciu na vlastných webových stránkach, prípadne formou online platforiem predaja leteckých služieb.

Avšak nejde o jediný druh propagácie online formou, ako tomu býva zvykom, najväčšia časť propagácie je zameraná na online marketing, ale taktiež máme možnosť vidieť reklamy na rôznych miestach či už v meste alebo na letiskách. V súčasnosti je samozrejmosťou využívanie sociálnych sietí ako je Facebook, Instagram či Twitter.

Spoločnosť v súčasnej dobe propaguje svoje služby na medzinárodne využívaných online platformách predaja leteckých služieb, no určite by s novým trhom bolo potrebné rozšíriť svoje marketingové aktivity aj na kamenné kancelárie.

### **Distribúcia**

Distribúcia v tomto prípade nepredstavuje veľký problém, väčšina leteckých služieb je dnes predávaných online a v prípade nízko-nákladových spoločností to platí obzvlášť z dôvodu znižovania nákladov.

Online platformy sú často využívané, nakoľko je možné nimi osloviť veľké množstvo zákazníkov za minimálne náklady. Zákazník má hneď možnosť porovnať si poskytované služby a ponúkanú cenu s konkurenciou. Spoločnosť, ako už bolo spomínané, používa aj online medzinárodné platformy predaja leteckých služieb a taktiež aj webová stránka spoločnosti je mnohých jazykových verziách.

### **Ľudia**

Ľudia pri poskytovaní služieb zohrávajú veľmi dôležitú úlohu. Celkové vystupovanie zamestnancov spoločnosti, alebo taktiež zamestnancov dodávateľských spoločností, je veľmi dôležité.

Zákazník, ktorý sa rozhodne k zakúpeniu leteckej služby osobne, nie teda cez online platformy, prichádza do styku najskôr s predajcom, ktorý nie je v prípade nízko-nákladových spoločností zamestnancom leteckej spoločnosti alebo dodávateľskej spoločnosti, no aj tak má správanie tohto zamestnanca vplyv na celkový dojem, ktorý si zákazník odnesie.

Ďalší kontakt tvoria pracovníci letiska, ktorý majú významnú úlohu pri odbavovaní cestujúceho, ide klasicky o personál na check-in priehradke. Veľmi časti ide o veľmi dobre školených zamestnancov, ktorí vedú ako komunikovať so zákazníkom. Tu svoju

úlohu už zohráva aj bezpečnosť a obmedzenia, ktoré nie všetci zákazníci poznajú a sú s nimi stotožnený, a tak je nutné, aby práve títo pracovníci vedeli podať informácie čo najpriateľnejšie pre zákazníka.

Najväčšia časť práce so zákazníkom pripadá na palubný personál, ktorý musí poskytnúť všetky bezpečnostné pokyny a vytvoriť pohodlie pre cestujúcich. Letecké posádky sú veľmi dobre školené, často ovládajú viacero jazykov, aby vedeli poskytnúť čo možno najkvalitnejší servis.

## **Procesy**

Procesy môžeme vnímať z dvoch hľadísk, a to z hľadiska rozmanitosti, ale aj z hľadiska komplexnosti. V prípade znižovania rozmanitosti sa snažíme o určité štandardizovanie poskytovaných služieb, naopak pri zvyšovaní rozmanitosti sa zameriavame na individuálne požiadavky zákazníka. V prípade komplexnosti ide pri jej znižovaní o zameranie sa na špecializáciu a pri zvyšovaní sa zameriavame na rozšírenie ponuky a univerzálnosť poskytovanej služby.

V našom prípade ide o znižovanie komplexnosti, spoločnosti sa snažia vytvoriť akýsi štandardizovaný proces leteckej prepravy. Ako už bolo spomínané v teoretickej časti, proces je v dnešnej dobe veľmi štandardizovaný od kúpy leteckej služby cez čas cestujúceho strávený na letisku a na palube lietadla až po jeho odchod z letiska. V tomto smere sa ani nami vybraná spoločnosť nelíši a ide o štandardizovaný proces.

## **Materiálne prostredie**

Materiálne prostredie nám zahŕňa prostredie, kde je služba poskytovaná a kde dochádza k interakciám medzi poskytovateľom služby a zákazníkom.

Samotná služba prepravy sa odohráva na palube lietadla, prostredie je veľmi štandardizované a spoločnosti sa snažia vytvoriť prostredie a zabaviť cestujúcich aj na dlhších letoch. Lietadlá bývajú upratané, čisté a sedadlá bývajú pomerne často veľmi ergonomické a tak spríjemňujú prepravu a cestujúci nevystupujú unavení. Ďalšie faktory, ktoré prostredie dotvárajú, je aj oblečenie zamestnancov. Uniformy letových posádok sú špeciálne navrhované vo farbách spoločnosti a taktiež sa dbá na to, aby posádky vyzerali vždy upravene a cestujúci tak mali veľmi dobrý pocit.

Ostatné prostredia, ktoré sprevádzajú túto službu, ako je napríklad vzhľad webových



stránok, ktorý je veľmi dobre spracovaný a prehľadný, spoločnosť vynakladá nemalé finančné prostriedky do jeho správy a fungovania. V prípade letísk spoločnosť nemá možnosť ovplyvniť vizuálnu stránku, no samotné letiská sa veľmi dobre snažia, aby cestovanie a čakanie na letisku bolo v maximálnej miere komfortné.

*Zhrnutie:*

- + *nízke ceny leteckých služieb*
- + *marketingová orientácia na zákazníka*
- *problémy spoločnosti*
- *zlé hodnotenie zo strany zákazníkov*

### 4.3.3 Analýza vybraných finančných ukazovateľov

Táto podkapitola je zameraná na analýzu vybraných finančných ukazovateľov spoločnosti, za účelom zistenia, či prípadný rozvoj a expanzia spoločnosti je reálna. Medzi vybrané ukazovatele sme zaradili ukazovatele likvidity, rentability a ukazovatele zadlženosti.

#### Analýza likvidity

V tejto časti práce budú interpretované vypočítané výsledky likvidity spoločnosti. Likviditu radíme do troch stupňov a to okamžitú, pohotovú a bežnú.

Okamžitá likvidita by sa podľa odporúčaných hodnôt mala udržiavať v rozmedzí 0,2 – 0,5. V našom prípade sa ani v jednom roku nepodarilo takýchto hodnôt dosiahnuť, a tak výsledné hodnoty dopadli negatívne. Najlepší výsledok dosiahla spoločnosť v roku 2016, kedy bola okamžitá likvidita na úrovni 0,14, naopak najhoršie v roku 2018 s hodnotou 0,048. V prípade leteckých spoločností je však pomerne častý jav nižšia likvidita v porovnaní s inými druhmi spoločností.

#### Tabuľka č. 1: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Verejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

Ukazovateľ	2015	2016	2017	2018	2019
Krátkodobé finančné prostriedky (v tis. CZK)	188 223	320 988	52 508	196 069	276 789
Krátkodobé záväzky (v tis. CZK)	2 519 824	2 280 015	2 688 558	4 088 082	5 673 308
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>0,0747</b>	<b>0,1408</b>	<b>0,0195</b>	<b>0,0480</b>	<b>0,0488</b>

Pohotov likvidita by mala dosahovat odporučaných hodnôt v rozmedzí 1-1,5. Takýchto výsledkov spoločnost dosiahla iba v roku 2016, kedy pohotov likvidita bola na úrovni 1,16. Najnižšiu hodnotu pohotovej likvidity spoločnost zaznamenala v roku 2016 s hodnotou 0,66.

**Tabuľka . 2: Pohotov likvidita**

(Zdroj: Vlastn spracovanie podľa: Verejný rejstik a sbírka listin, 2021)

Ukazovatel'	2015	2016	2017	2018	2019
Obezn aktíva (v tis. CZK)	2 655 584	3 093 680	2 692 579	3 276 117	4 830 068
Zásoby (v tis. CZK)	329 189	441 538	500 605	576 792	573 501
Krtkodob záväzky (v tis. CZK)	2 519 824	2 280 015	2 688 558	4 088 082	5 673 308
<b>Pohotov likvidita</b>	<b>0,9232</b>	<b>1,1632</b>	<b>0,8153</b>	<b>0,6603</b>	<b>0,7503</b>

Ben likvidita je rovnako negatívne ovplyvnen ako už vyššie popisn okamzit a pohotov likvidita. Bežná likvidita ani v jednom roku nedosiahla odporučaných hodnôt v rozmedzí 2-3. Najlepších hodnôt spoločnost dosiahla v roku 2016, naopak najnižšiu ben likviditu mala v roku 2018.

**Tabuľka . 3: Ben likvidita**

(Zdroj: Vlastn spracovanie podľa: Verejný rejstik a sbírka listin, 2021)

Ukazovatel'	2015	2016	2017	2018	2019
Obezn aktíva (v tis. CZK)	2 655 584	3 093 680	2 692 579	3 276 117	4 830 068
Krtkodob záväzky (v tis. CZK)	2 519 824	2 280 015	2 688 558	4 088 082	5 673 308
<b>Ben likvidita</b>	<b>1,0539</b>	<b>1,3569</b>	<b>1,0015</b>	<b>0,8014</b>	<b>0,8514</b>

**Analýza rentability**

Nasledujúca časť je zameran na rentabilitu celkových aktív, rentabilitu vlastného kapitálu, rentabilitu dlhodobých zdrojov a rentabilitu trzieb.

Rentabilita celkových aktív sa v sledovanom období udržiavala v kladných sloch okrem roku 2017, kedy spoločnost dosiahla stratu vo vyske 557 760 000 K. Najlepšiu hodnotu spoločnost dosiahla v prvom roku sledovaného obdbia, kedy rentabilita celkových aktív dosiahla 7,28 %.

**Tabuľka č. 4: Rentabilita celkových aktív**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Verejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

Ukazovateľ	2015	2016	2017	2018	2019
EBIT (v tis. CZK)	271 492	274 232	-557 760	158 437	327 976
Celkové aktíva (v tis. CZK)	3 728 543	4 458 976	4 342 322	5 964 098	7 542 110
<b>ROA</b>	<b>7,28 %</b>	<b>6,15 %</b>	<b>-12,84 %</b>	<b>2,66 %</b>	<b>4,35 %</b>

Rentabilita vlastného kapitálu má v sledovanom období kolísajúci trend. V roku 2017 sa už vplyvom spomínanej straty dosiahla na najnižšiu hodnotu -34,64 %, najlepší výsledok bol, rovnako ako pri rentabilite celkových aktív, dosiahnutý v roku 2015 na úrovni 19,58 %. Od roku 2017, kedy bola spoločnosť v strate, má rentabilita vlastného kapitálu stúpajúcu tendenciu.

**Tabuľka č. 5: Rentabilita vlastného kapitálu**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Verejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

Ukazovateľ	2015	2016	2017	2018	2019
EAT (v tis. CZK)	192 487	193 299	-500 065	81 310	133 410
Vlastný kapitál (v tis. CZK)	982 903	1 981 301	1 443 564	1 552 245	1 698 422
<b>ROE</b>	<b>19,58 %</b>	<b>9,76 %</b>	<b>-34,64 %</b>	<b>5,24 %</b>	<b>7,85 %</b>

Rentabilita tržieb dosahovala v prvých dvoch rokoch približne rovnakých hodnôt na úrovni 1,23 a 1,25 %. V nasledujúcom roku sa rentabilita prepadla na -3 %, čo je aj najnižšia hodnota v sledovanom období, a od tohto roku sa rentabilita tržieb drží v pomerne nízkych hodnotách, ale so stúpajúcou tendenciou.

**Tabuľka č. 6: Rentabilita tržieb**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Verejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

Ukazovateľ	2015	2016	2017	2018	2019
EAT (v tis. CZK)	192 487	193 299	-500 065	81 310	133 410
Tržby (v tis. CZK)	15 597 660	15 505 647	16 692 549	20 181 175	18 283 381
<b>ROS</b>	<b>1,23 %</b>	<b>1,25 %</b>	<b>-3,00 %</b>	<b>0,40 %</b>	<b>0,73 %</b>

Rentabilita úplatného kapitálu, alebo tiež rentabilita investovaného kapitálu. Výsledné hodnoty sa pohybujú v kladných číslach okrem roku, kedy bola spoločnosť v strate. Kolísanie rentability kapitálu je pomerne vysoké od -34,21 % až po 22,58 % z roku 2015.

**Tabuľka č. 7: Rentabilita úplatného kapitálu**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Verejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

Ukazovateľ	2015	2016	2017	2018	2019
EBIT (v tis. CZK)	271 492	274 232	-557 760	158 437	327 976
Vlastný kapitál (v tis. CZK)	982 903	1 981 301	1 443 564	1 552 245	1 698 422
Dlhodobé záväzky (v tis. CZK)	87 314	104 353	83 333	59 859	15 835
Dlhodobé úvery (v tis. CZK)	83 333	104 167	83 333	59 859	15 835
Rezervy (v tis. CZK)	48 889	28 676	20 000	27 000	47 987
<b>ROCE</b>	<b>22,58 %</b>	<b>12,36 %</b>	<b>-34,21 %</b>	<b>9,33 %</b>	<b>18,45 %</b>

**Analýza zadlženosti**

V tejto časti budú interpretované výsledky z analýzy zadlženosti. Pre analýzu boli vybrané ukazovatele celkovej zadlženosti, úrokové krytie a koeficient samofinancovania.

Celková zadlženosť v sledovanom období medzi rokmi 2015 až 2019 sa drží v priemere okolo 70 %. V rokoch 2016 a 2017 môžeme vidieť, že celková zadlženosť klesla pod 70 %, naopak v poslednom roku sledovaného obdobia dosiahla najvyššiu hodnotu, a to 76,07 %.

**Tabuľka č. 8: Celková zadlženosť**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Verejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

Ukazovateľ	2015	2016	2017	2018	2019
Cudzí zdroje (v tis. CZK)	2 656 027	2 413 044	2 791 891	4 174 941	5 737 130
Celkové aktíva (v tis. CZK)	3 728 543	4 458 976	4 342 322	5 964 098	7 542 110
<b>Celková zadlženosť</b>	<b>71,23 %</b>	<b>54,12 %</b>	<b>64,29 %</b>	<b>70,00 %</b>	<b>76,07 %</b>

Úrokové krytie spoločnosti je veľmi vysoké, čo v prípade leteckého odvetvia nie je nič netradičné. Výnimku tvorí rok 2017, ktorý bol pre spoločnosť stratový, a tak je úrokové krytie na hodnote -1 608 %. Výsledky okrem roku 2017 nám udávajú o koľko % alebo koľkonásobne hospodársky výsledok pred zdanením, alebo EBIT prevyšuje nákladové úroky.

**Tabuľka č. 9: Úrokové krytie**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Verejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

Ukazovateľ	2015	2016	2017	2018	2019
EBIT (v tis. CZK)	271 492	274 232	-557 760	158 437	327 976
Nákladové úroky (v tis. CZK)	23 627	23 732	34 697	40 559	144 912
<b>Úrokové krytie</b>	<b>1149 %</b>	<b>1156 %</b>	<b>-1608 %</b>	<b>391 %</b>	<b>226 %</b>

Koeficient samofinancovania má pomerne kolísavý charakter. Kolísanie je zapríčinené nárastom vlastného kapitálu, ale taktiež aj celkových aktív, a zmien, ktoré sa v jednotlivých rokoch udiali.

**Tabuľka č. 10: Koeficient samofinancovanie**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Verejný rejstřík a sbírka listin, 2021)

Ukazovateľ	2015	2016	2017	2018	2019
Vlastný kapitál (v tis. CZK)	982 903	1 981 301	1 443 564	1 552 245	1 698 422
Celkové aktíva (v tis. CZK)	3 728 543	4 458 976	4 342 322	5 964 098	7 542 110
<b>Koeficient samofinancovania</b>	<b>26,36 %</b>	<b>44,43 %</b>	<b>33,24 %</b>	<b>26,03 %</b>	<b>22,52 %</b>

*Zhrnutie:*

- + *takmer každoročná ziskovosť*
- *nízka likvidita*
- *nízka miera rentability*
- *vysoká miera zadĺženosti*

**4.4 SWOT analýza**

V tejto podkapitole sú zhrnuté všetky zistené hrozby a príležitosti, ktoré vyplývajú z analýzy vonkajšieho prostredia. Silné a slabé stránky boli stanovené na základe analýz vnútorného prostredia spoločnosti.

**Príležitosti spoločnosti:**

Medzi príležitosti pre spoločnosť radíme výhody, ktoré plynú z nových technológií, čo v tomto prípade znamená zaradenie nových moderných lietadiel do flotily. Moderná flotila lietadiel pre spoločnosť predstavuje nižšie náklady na prevádzku a tak získanie konkurenčnej výhody, čo môže pomôcť pri expanzii na ďalšie trhy. V súčasnej dobe, by

spoločnosť mohla využiť aj menšiu vyťaženosť letísk a tak získať letové povolenie daného letiska, čo pre spoločnosť taktiež vytvára príležitosť na ďalší rozvoj.

### **Hrozby pre spoločnosť:**

Nakoľko kríza spojená s pandémiou neobišla ani spoločnosť Smartwings a. s., ktorá bola nútená prepúšťať, hrozí tu riziko spojené s nedostatkom kvalifikovaných pracovníkov, čo by vytvorilo akúsi bariéru pre spoločnosť pri expanzií. Na druhú stranu samotná pandémia predstavuje hrozbu, obmedzenia v cestovaní, strach cestujúcich a mnohé ďalšie faktory taktiež nevlývajú pozitívne na vývoj situácie. Súčasnej dobe dochádza k rýchlemu rastu cien vstupov, čo pre spoločnosť predstavuje riziko hlavne so zameraním sa na vývoj cien ropy, ktorá je v tomto prípade kľúčová.

Ďalej ale, sú tu aj ďalšie hrozby ako je napríklad znovu uzemnenie lietadiel, či prípadný vstup nového konkurenta na trh.

### **Silné stránky:**

Medzi silné stránky spoločnosti radíme nízke ceny leteniek, a teda spoločnosť je konkurencie schopná v segmente nízko-nákladových dopravcov. Z finančných analýz sme zistili, že spoločnosť okrem jedného roku bola každoročne v zisku, túto skutočnosť tiež radíme medzi silné stránky v porovnaní s konkurenciou. Koncept spoločnosti, ktorý je zameraný na poskytovanie služieb pravidelnej leteckej dopravy ale aj charterovej leteckej dopravy má svoje výhody, kedy spoločnosti plynú príjmi nie len z jedného typu predaja leteckých služieb.

### **Slabé stránky:**

Slabé stránky spoločnosti vidíme hlavne z ukazovateľov finančnej analýzy. Spoločnosť má nízku likviditu, taktiež nízku mieru likvidity a vysokú mieru zadlženosti, čo nie je pre letecké odvetvie výnimočné avšak v čase pandémie, je to pre spoločnosť záťaž, čo aj bolo vidieť, nakoľko spoločnosť zápasila s finančnými problémami a žiadala vládu a dotácie, no napokon našla zdroje financovania aj na svojej strane.

**Tabuľka č. 11: SWOT analýza**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	<b>SILNÉ STRÁNKY (S)</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY (W)</b>
<b>VNÚTORNÉ PROSTREDIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ školenia zamestnancov</li> <li>➤ nízke ceny</li> <li>➤ takmer každoročná ziskovosť podniku</li> <li>➤ dlhodobé vzťahy s dodávateľmi</li> <li>➤ vzťahy na pracovisku</li> <li>➤ koncept spoločnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nízka likvidita spoločnosti</li> <li>➤ vysoká miera zadĺženosti</li> <li>➤ finančné problémy počas pandémie</li> <li>➤ zlé hodnotenie zo strany zákazníkov na ponúkané služby</li> </ul>
	<b>PRÍLEŽITOSTI (O)</b>	<b>HROZBY (T)</b>
<b>VONKAJŠIE PROSTREDIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nové technológie</li> <li>➤ efektivita spoločnosti</li> <li>➤ moderná flotila lietadiel</li> <li>➤ expanzia na ďalší zahraničný trh</li> <li>➤ zvyšujúce sa HDP a trend cestovanie v Holandsku</li> <li>➤ voľné letové sloty na letisku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily</li> <li>➤ riziko globálnej krízy</li> <li>➤ rastúce ceny vstupov, hlavne ropy</li> <li>➤ uzemnenie lietadiel spoločnosti</li> <li>➤ vstup ďalšieho konkurenta</li> </ul>

## **5 VLASTNÉ NÁVRHY A RIEŠENIA**

Táto časť diplomovej práce je zameraná na predstavenie vlastných návrhov a riešení pri realizácii expanzie leteckej spoločnosti na holandský trh. Najskôr sa v krátkosti zameriame na súčasné trhy, kde spoločnosť pôsobí a následne sa zameriame na dôvody expanzie na holandský trh. Bude zostavený celkový a konkrétny návrh expanzie na nový trh. V návrhoch predstavíme navrhované letecké spojenia s kalkuláciou nákladov a tržného potenciálu. Pri návrhu expanzie budú analyzované aj riziká z tejto expanzie vyplývajúce a riziká, ktoré vyplývajú z nového trhu.

### **5.1 Predstavenie expanzie spoločnosti**

Celá kapitola je zameraná na bližšie špecifikovanie navrhovanej expanzie leteckej spoločnosti. Spoločnosť Smartwings a. s., v rámci svojho rozširovania sa zameriava na nové trhy a teritória. Nami navrhovaný trh je holandský, a to kvôli svojej polohe, a taktiež aj zo štatistických údajov získaných o leteckej doprave na tomto trhu. Na holandskom trhu, a konkrétne na letisku v Amsterdame, pôsobia už nízko-nákladové letecké spoločnosti, ktoré predstavujú konkurenciu, avšak v tejto časti poukážeme na výhody, ktoré spoločnosť svojim zákazníkom ponúka, čím by si mohli aj na tomto novom trhu získať ich priazeň, a tak tu aj zaujať stabilné miesto. V súčasnej dobe spoločnosť prevádzkuje lety na letisko v Amsterdame na trase Praha - Amsterdam. Dôvodom prečo sme vybrali práve letisko Amsterdam je jeho poloha medzi západnými krajinami, na ktoré sa spoločnosť v posledných rokoch orientovala. Ide konkrétne o francúzsky a nemecký trh.

### **5.2 Konkrétne návrhy stratégie vstupu na holandský trh**

Táto podkapitola je zameraná na stratégiu vstupu spoločnosti na holandský trh. Podkapitola obsahuje kroky a dôvody vstupu na vybraný trh.

Spoločnosť Smartwings a. s. na to, aby mohla lietať z letiska v Amsterdame, nemusí zakladať novú alebo dcérsku spoločnosť. Letecké odvetvie je veľmi medzinárodné, a tak aj česká letecká spoločnosť môže lietať na trase Amsterdam – Londýn aj bez toho, aby mala sídlo v jednom, alebo druhom štáte. V prípade leteckých spoločností je veľmi častým druhom vstupu na nový trh tzv. vytvorenie bázy na danom letisku. V tomto



prípade, tam lietadlá ostávajú cez noc, a teda spoločnosť je schopná využiť najpožadovanejšie lety, a to zavčasu ráno s návratom čo najneskôr večer.

V prípade, že má spoločnosť vytvorenú bazu na novom letisku, majú tu posádky zvyčajne určité technické zázemie, nachádzajú sa tu veľmi často technici pre údržbu lietadla zo spoločnosti, taktiež bývajú vytvorené tzv. „briefing room“, kde majú možnosť piloti vytlačiť si a získať všetky potrebné informácie pred letom, ako je počasie, a pod.. Taktiež sa v tejto miestnosti posádky veľmi často stretávajú a prechádzajú si spoločne, čo ich v ten deň čaká.

Spoločnosť do dnešného dňa zo západných trhov pôsobila vo Francúzsku a Nemecku, holandský trh nie je z hľadiska nízko-nákladových dopravcov až tak obsadený, hlavne z kapacitných dôvodov na letisku v Amsterdame. Práve vďaka súčasnej kríze by spoločnosť vedela na tento trh expandovať.

### **5.3 Obchodný model**

V našom prípade sa zameriavame na klasický model nízko-nákladového prepravcu. Spoločnosť v súčasnej dobe využíva jeden typ lietadiel a to Boeing 737, čím znižuje náklady na tréning posádok a údržbu. Lietadlá spoločnosti sú vybavené len jednou triedou, a to ekonomickou. Pre vstup na nový trh, by spoločnosť využila jedno zo svojich lietadiel, ktoré má v súčasnej dobe vo flotile, nakoľko je dopyt po leteckej preprave obmedzený. Lietadlá majú minimálnu výbavu lietadla, a teda nenachádza sa tu žiadny zábavný systém, čím sa znižuje hmotnosť a následná spotreba paliva.

### **5.4 Výber leteckej techniky**

Ako už bolo vyššie spomenuté, spoločnosť v súčasnej dobe disponuje lietadlami rovnakého typu, konkrétne Boeing 737 a tieto lietadlá by boli využité aj pri expanzii na nový trh. Lietadlo Boeing 737-800 má kapacitu 189 miest na sedenie v jednej ekonomickej triede, ktorá je pre nízko-nákladové spoločnosti typická. Vzhľadom na uvažované letecké spojenia je dostačujúce prevádzkovanie jedného lietadla na letisku v Amsterdame, ktoré bude počas pravidelných servisných prác nahrádzané lietadlom zo spojenia Praha – Amsterdam, kedy dôjde k ich výmene, a teda lietadlo z Amsterdamu odletí do Prahy a lietadlo z Prahy zostane v Amsterdame. Do budúca by spoločnosť mohla rozšíriť svoje destinácie a rozšíriť tak flotilu lietadiel na letisku v Amsterdame.

### 5.4.1 Minimálny počet posádok

Aby sme mohli kalkulovať náklady na posádku, je nutné stanoviť minimálny počet posádok potrebných na prevádzku navrhovaných leteckých spojení. Rôzne typy lietadiel majú rôzny minimálne množstvo palubného personálu, ktorý musí byť počas letu na palube. Takýto počet môže byť vyšší, no nesmie byť nižší, aby bola zabezpečená bezpečnosť cestujúcich v prípade kritických situácií, kedy je ich úloha kľúčová a je spojená s rôznymi neočakávanými a nepredvídateľnými situáciami, ktorá sa môžu na palube odohrať, a to až po núdzovú evakuáciu lietadla. Počet palubného personálu je stanovený výrobcom a je súčasťou certifikačného procesu lietadla.

**Tabuľka č. 12: Minimálny počet členov posádky**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Typ	Piloti	Palubný personál
Boeing 737-800	2	4

Podľa výpočtu je potrebné, aby mala spoločnosť 4 posádky, čo predstavuje spolu 8 pilotov a 16 členov palubného personálu, aby dokázala zabezpečiť všetky legislatívne obmedzenia pre letové posádky, taktiež aby dokázala spoločnosť zabezpečiť dostatok voľného času a vykryť dovolenkový čas, na ktorý majú zamestnanci nárok.

### 5.4.2 Ročná mzda na vybraných pozíciách

Mzdové tarify palubného personálu a pilotov sa líšia v jednotlivých regiónoch, taktiež v závislosti od typu leteckej spoločnosti. Dalo by sa povedať, čím kvalitnejšia spoločnosť s väčším lietadlom s dlhším doletom, tým sa mzdové ohodnotenie posádky zvyšuje.

Trh práce leteckého odvetvia sa vyznačuje vysokou mierou mobility a globalizácie. Mzda sa veľmi líši v jednotlivých krajinách, a tak aj z tohto dôvodu budeme brať do úvahy len priemerný ročný plat leteckého personálu v EÚ.

Lietadlá prevádzkované spoločnosťou Smartwings a. s., patria do kategórie lietadiel na stredne dlhé trasy. Priemerná ročná mzda sa na takýchto letoch pohybuje na úrovni od 70 000 € do 120 000 € pre kapitánske pozície a 35 000 € až 76 000 € (Flight Deck Friend, 2021) pre pozície prvého dôstojníka. Mzdový priemer palubného personálu je na úrovni 10 000 € až 25 000 € ročne (Ryanair, 2021).

### 5.4.3 Výcvik a školenia

Školenia leteckých posádok sú jedným z najdôležitejších a povinných výcvikov. Ako prvé musia piloti získať tzv. typový výcvik na zvolený typ lietadla. Nakoľko v našom prípade by spoločnosť využila pilotov z vlastných radov, náklady na takéto školenia nepredstavujú náklady v prípade nového trhu. V prípade, že by v budúcnosti spoločnosť rozširovala svoje pôsobenie a rozhodla sa osloviť nových pilotov, tak väčšina leteckých spoločností v súčasnej dobe neprepláca náklady na typový výcvik pre pilotov. Náklady na získanie pilotnej licencie sa pohybujú na úrovni okolo 70 000 € až 80 000 €. Nasledovné náklady na získanie typovej kvalifikácie na vybraný typ lietadla predstavujú v prípade Boeingu 737 sumu približne 25 000 €. Ani jeden z týchto nákladov v súčasnosti spoločnosti nepreplácajú.

V prípade palubných personálov je situácia iná, ich školenia sú zvyčajne plne hradené leteckou spoločnosťou. Počiatočný výcvik palubných posádok sa pohybuje na úrovni 1 000 € - 1 100 € pre jednotlivca (catc.cz, 2021).

## 5.5 Finálny odhad nákladov palubného personálu

V nasledujúcej tabuľke sú prehľadne vypočítané ročné platové náklady na posádky pre jedno lietadlo. Tieto náklady predstavujú celkové náklady zamestnávateľa na zamestnanca, ide teda o náklady spojené aj so sociálnymi a daňovými odvodmi.

**Tabuľka č. 13: Mzdové náklady na posádku**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

<b>Náklady na posádku pre Boeing 737-800</b>			
<b>Pozícia</b>	<b>Ročná hrubá mzda na osobu</b>	<b>Počet pozícií</b>	<b>Celkové ročné náklady</b>
Kapitán	50 000 €	4	200 000 €
Prvý dôstojník	35 000 €	4	140 000 €
Palubný personál	15 000 €	16	240 000 €
Spolu	X	24	580 000 €

## 5.6 Náklady na lietadlo

Na to aby spoločnosť mohla začať prevádzkovať svoje lety musí byť držiteľom AOC licencie. To v prípade už fungujúcich spoločností nie je problém a náklady s týmto spojené by predstavovali záťaž iba v prípade nového leteckého dopravcu.

V súčasnej dobe má spoločnosť Smartwings a. s. vo svojej flotile celkovo 51 lietadiel typu Boeing 737 a Boeing 737 MAX 8 a do budúcnosti má objednaných ďalších 32 Boeingov typu 737 MAX 8. Všetky lietadlá sú financované formou leasingu.

Leasing pre letecké spoločnosti má hneď niekoľko výhod. Výška kapitálu na obstaranie lietadiel je oproti leasingu mnohonásobne vyššia. V prípade menších a stredných leteckých spoločností a rýchlo rastúcich nízko-nákladových spoločností nie je možné kapitálovo dokázať pokryť vysokú potrebu väčšej flotily lietadiel, a z toho dôvodu je pre formu financovania využívaný leasing. V nasledujúcej tabuľke sú znázornené približné sumy nákladov na prenájom lietadla vybraného typu.

**Tabuľka č. 14: Náklady na leasing lietadla**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: GOSAI, 2021)

Typ lietadla	Výška mesačného prenájmu
Boeing 737-800	140 000 – 320 000 €

Prenájom má okrem ďalšieho aj výhodu pre letecké spoločnosti, že si dokážu prenajať aj novšie lietadlá, ktoré sú menej nákladné na údržbu, ale taktiež sa vyznačujú nižšou spotrebou, čo má pozitívny dopad na náklady spojené s celkovou prevádzkou.

### 5.6.1 Náklady na údržbu

Najväčšiu časť nákladov leteckej spoločnosti na údržbu tvorí údržba lietadiel. Pre udržanie licencie leteckého prepravcu je spoločnosť nútená vykonávať niekoľko druhov údržby, ktorá je rozsahovo, časovo aj finančne odlišná. Aby lietadlo malo letovú spôsobilosť a mohlo byť používané pre komerčnú prevádzku, jednotlivé druhy údržby sú rozdelené do niekoľkých tried a označujú sa skratkou MRO (maintenance, repair and overhaul). Takéto kontroly sa delia na:

- obhliadky,
- A – check,
- B – check,

- C – check,
- D – check.

Kategórie ako obhliadka a A - check sú tzv. traťové druhy údržby a vykonávajú sa po každom lete a nie je potrebné žiadne špeciálne vybavenie. Údržba typu B – D je kategórie ťažká údržba a je nutné dlhšie odstavenie lietadla a špeciálne technické vybavenie.

Spoločnosť ma na výber z troch variant údržby. Varianty údržby je možné rozdeliť do troch skupín:

- vo vlastnej réžii,
- čiastočne outsourcovaný variant,
- plne outsourcovaný variant.

Spoločnosť Smartwings a. s. v súčasnej dobe využíva čiastočne outsourcovaný model a využíva taktiež servisné strediská po celej EÚ. Stanovenie presnej výšky za údržbu lietadiel je dosť ťažké, nakoľko, ako je tomu aj v prípade áut, niektoré sa kazia viac a niektoré menej, no priemerne si externé spoločnosti účtujú mesačne približne 30 000 € až 35 000 €, suma sa však môže líšiť v prípade väčších neočakávaných porúch a taktiež tieto náklady nezahŕňajú náklady na materiál.

### **5.6.2 Náklady na priestory a handling**

Náklady na priestory a bývanie zamestnancov sa ročne odhadujú pri nových trhoch na približne 180 000 €, tieto náklady zahŕňajú kancelárske priestory pre posádky a taktiež náklady na ubytovanie, nakoľko by sa jednalo o posádky z Českej republiky.

Náklady na prevádzku lietadiel a s tým spojený servis na zemi sa označuje ako handling, takýto pozemný servis externých spoločností zahŕňa:

- vyváženie lietadiel,
- ťahanie/vytlačanie lietadiel,
- odmrazovanie,
- obsluha spojená s výstupom a nástupom cestujúcich,
- požiarna asistencia,
- preprava cestujúcich a posádky,
- doplnenie zásob, upratovanie a čistenie lietadla.

Ďalej sa pri prevádzke lietadla platia pristávacie poplatky, poplatky za odbaveného cestujúceho, poplatky za parkovanie lietadla na zemi a mnohé ďalšie poplatky s prevádzkou lietadla spojené.

## **5.7 Finančný plán**

Táto kapitola je zameraná na náklady spojené s expanziou a prevádzkou leteckej dopravy na novom trhu. V kapitole sú vyčíslené všetky náklady na prevádzku uvedené v prepočte na 1 km letu, a to z dôvodu jednoduchšej následnej kalkulácie pre jednotlivé lety. Kalkuláciou nákladov tak zistíme aká musí byť minimálna cena letenky, aby sa spoločnosť nedostala na danej trase do straty.

### **5.7.1 Kalkulácia nákladov**

Počiatkové náklady v tomto prípade nepredstavujú najvýznamnejšiu položku, nakoľko ide o členský štát EU, a teda jednotnú reguláciu pre letecký sektor spoločnosť nie je nútená vytvárať novú dcérsku spoločnosť v Holandsku, ale svoje lety môže prevádzkovať pod materskou spoločnosťou sídliacou v Českej republike. Samozrejme, vstup na takýto trh je spojený s nákladmi na ubytovanie posádky, na určité zázemie na letisku pre posádky, atď. Tieto náklady však nie sú spojené len so vstupom spoločnosti na trh, ale aj s prevádzkou, a tak sú zahrnuté v nasledujúcej kalkulácii nákladov.

Z tabuľky nižšie uvedenej môžeme vidieť, že najväčšiu časť nákladov nízko-nákladových dopravcov predstavujú priame náklady spojené s prevádzkou, a to z dôvodov menšieho vlastného zázemia ako je tomu v prípade klasických dopravcov. Nízko-nákladoví leteckí dopravcovia využívajú na prevádzku viac subdodávateľských spoločností, či už ide o odbavovanie lietadiel, alebo predaj leteckých služieb.

**Tabuľka č. 15: Kalkulácia nákladov**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Náklady	Kategória	Low-cost dopravca na 1 km (EUR)	Podiel nákladov (%)
Priame prevádzkové náklady			
1.	Posádka (piloti + palubný personál)	0,72	10,24
2.	Palivo	0,59	8,39
3.	Letiskové poplatky	0,92	13,09
4.	Navigačné poplatky	0,65	9,24
5.	Údržba	0,98	13,94
6.	Odpisy	0,03	0,43
7.	Splátky lietadiel	1,35	19,20
8.	Poistenie	0,03	0,43
<b>Celkové priame náklady</b>		<b>5,27</b>	<b>74,96</b>
Nepriame prevádzkové náklady			
9.	Prevádzka staníc	0,02	0,28
10.	Handling	0,52	7,40
11.	Služby cestujúcim	0,07	1,00
12.	Predaj leteniek	0,30	4,27
13.	Provízie	0,02	0,28
14.	Reklama	0,45	6,40
15.	Réžia	0,28	3,98
16.	Ostatné náklady	0,10	1,43
<b>Celkové nepriame náklady</b>		<b>1,76</b>	<b>25,04</b>
<b>Celkové prevádzkové náklady</b>		<b>7,03</b>	<b>100</b>

### 5.7.2 Plánovanie letov

Na to aby sme mohli vypočítať minimálnu výšku ceny letenky, aby sa spoločnosť nedostala do straty, je nutné naplánovať letové spojenia. Tieto spojenia musia byť plánované s ohľadom na rôzne skutočnosti. Ako príklad môžeme uviesť časy odletov, kedy skoré ranné spojenia radi využívajú ľudia cestujúci za prácou a taktiež cestovatelia na krátkodobé pobyty, ako sú napríklad študenti. Naopak doobedné a neskoršie lety sú pohodlnejšie a častejšie využívané pre starších ľudí a ľudí cestujúcich za relaxom a oddychom prípadne rodiny s deťmi. Lety musia byť taktiež plánované aj s ohľadom na nočné uzávery letísk.

**Tabuľka č. 16: Plán realizácie letov**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Trasa	Trvanie	Vzdialenosť	Čas odletu	Čas priletu
AMS-LHR	1h 20 min.	400 km	7:00	8:20
Odbavenie	45 min.	-	-	-
LHR-AMS	1h 20 min.	400 km	9:05	10:25
Odbavenie	45 min.	-	-	-
AMS-NCE	1h 55 min.	1000 km	11:10	13:05
Odbavenie	45 min.	-	-	-
NCE-AMS	1h 55 min.	1 000 km	13:50	15:45
Odbavenie	45 min.	-	-	-
AMS-PMI	2 h 25 min.	1 500 km	16:30	18:55
Odbavenie	45 min.	-	-	-
PMI-AMS	2h 25 min.	1 500 km	19:40	22:05

Aby bolo lietadlo čo najviac, využitie boli trasy aj s ohľadom na záujem cestujúcich navrhnuté tak ako sú uvedené v tabuľke vyššie. Ako prvý je let z Amsterdamu (AMS) do Londýna (LHR), nasleduje let do Nice (NCE) a posledným letom dňa by bol let na Palma de Mallorcu (PMI).

**Tabuľka č. 17: Kalkulácia nákladov**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Trasa	Priemerné náklady na let (EUR)	Počet miest pri obsadenosti 60 %	Minimálna priemerná cena (EUR)
AMS-LHR	2 812.00	114	24,68
LHR-AMS	2 812.00	114	24,68
AMS-NCE	7 030.00	114	61,67
NCE-AMS	7 030.00	114	61,67
AMS-PMI	10 545.00	114	92,50
PMI-AMS	10 545.00	114	92,50

V tabuľke vyššie, máme k jednotlivým trasám vypočítané priemerné náklady na daný let podľa výpočtu nákladov na 1 km uvedených vyššie. Pri kalkulácii minimálnej ceny



letenky vychádzame z obsadenosti lietadla na úrovni 60 %, čo predstavuje 114 sedadiel, celková kapacita lietadla je teda 189 miest.

### **5.7.3 Ceny leteniek**

Pre porovnanie sa ceny leteniek na jednotlivých trasách pohybujú v rôznych cenových hladinách a ako už tomu býva v leteckom odvetví zvykom, ceny sa vyvíjajú dynamicky. S približujúcim sa dátumom odletu dražejú, alebo naopak sú lacnejšie v prípade nižšej obsadenosti lietadla.

Priemerná cena letenky sa v súčasnej dobe medzi Amsterdamom a Londýnom pohybuje na úrovni od 30 € do 80 €, samozrejme dajú sa nájsť aj drahšie letenky vo vyššej triede, avšak pre naše porovnanie je dôležitá priemerná cena za ekonomickú triedu s nízko-nákladovou leteckou spoločnosťou.

Medzi Amsterdamom a Nice sme schopní jednosmernú letenku zakúpiť v priemere od 45 € do 120 € v závislosti od dátumu a času letu a jeho vyťaženia. Na tomto príklade môžeme vidieť, že niektoré letenky sú ponúkané pravdepodobne pod minimálnou cenou, čo je v prípade nízko-nákladových spoločností bežné. Letenky sú ponúkané bez stravy a bez odbavenej batožiny, za čo si spoločnosť neskôr účtuje príplatky, taktiež aj za možnosť výberu miesta na sedenie sa účtujú poplatky, čím spoločnosť konečnú cenu letenky dokáže navýšiť a vytvoriť tak zisk.

V prípade tretieho nami navrhovaného leteckého spojenia je rozdiel v cene za najnižšiu letenku a nákladmi ešte väčší. V tomto prípade cena letenky sa pohybuje od 32 € až do 200 €, v sezóne aj vyššie. Tu je taktiež možné vidieť cenovú politiku nízko-nákladových leteckých spoločností, ktoré pri určovaní ceny jednotlivých letov odhadujú aj to, či si cestujúci k letenke zakúpi napríklad batožinu, čím sa cena letenky zvýši, alebo pôjde pravdepodobne o cestujúceho bez väčšej batožiny, ako tomu býva často na letoch do Londýna.

## **5.8 Harmonogram realizácie**

Harmonogram realizácie je plánovaný aj s prihliadnutím na súčasnú situáciu spôsobenú pandémiou. Jednotlivé etapy by boli rozdelené na celkovo štyri postupné fáze realizácie, tie sa potom skladajú v menších časti, ktoré je nutné naplniť. Hlavné etapy sú rozdelené na:

- prípravná fáza,
- 1. fáza,
- 2. fáza,
- budúce etapy vývoja.

V prvej prípravnej fáze je potrebné aby letecká spoločnosť naviazala kontakty na jednotlivých letiskách, zabezpečila si dodávateľské vzťahy, získala letové povolenia, letové sloty na letiskách a taktiež čo patrí medzi veľmi dôležité spustila predaj leteniek. Samotný predaj, však môže začať až po potvrdený letových povolení a slotov na letiskách, aby nedošlo k predaju leteniek a následne by spoločnosť nebola schopná takéto spojenia pokryť. Úvodnú prípravnú fázu, až po spustenie predaja leteniek odhadujeme na približne 2 mesiace. Je nutné dodať, že predaj leteniek je vhodné spustiť približne 2-3 mesiace pred prvým realizovaným letom. V dobe pred vypuknutím pandémie, spoločnosť ponúkala na trase Praha – Amsterdam niekoľko leteckých spojení denne. V súčasnosti ide o 2 spojenia s odletom z Prahy o 7:00 a príletom do Amsterdamu o 8:40 s príletom späť do Prahy o 10:55, následne je realizovaný večerný let s odletom z Prahy o 17:25 s príletom do Amsterdamu o 19:00 a s príletom späť o 21:20.

**Tabuľka č. 18: Harmonogram letov**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Linka	Ranný let		Poobedný let	
	Odlet	Prílet	Odlet	Prílet
PRG-AMS	7:00	8:40	13:05	14:45
AMS-LHR	9:25	10:45	15:30	16:50
LHR-AMS	11:30	12:50	17:35	18:55
AMS-PRG	13:35	15:15	19:40	21:20

Prvá fáza nadväzuje práve na už spomínané letecké spojenia kedy by spoločnosť predĺžila svoje lety medzi Prahou (PRG) a Amsterdamom (AMS) o let do Londýna (LHR). Prvá fáza by bola realizovaná v zimnom období, konkrétne by išlo o naviazanie na zimný letový poriadok približne od mesiacov október, november do začiatku letného letového poriadku, čo sú približne mesiace marec – apríl.

V prvej fáze realizácie by ostal ranný čas odletu z Prahy do Amsterdamu a taktiež večerný prílet z Amsterdamu rovnaký. V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť ako by

boli jednotlivé lety organizované.

V prvej fáze by išlo teda o spojenie medzi Amsterdamom a Londýnom s lietadlom a posádkou odlietavajúcim z Prahy a priletavajúcim spať do Prahy, čím by sa znížili náklady na ubytovanie posádky v Amsterdame a taktiež by sa zistil dopyt na zvolenom leteckom spojení.



**Obrázok č. 11: Prvá fáza**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

V druhej fáze s príchodom letného letového poriadku, by bolo lietadlo umiestnené na letisku v Amsterdame a teda pridali by si na letnú sezónu nové letecké spojenia do Nice a na Palma de Mallorcu. Aby sme mohli poskytnúť skorší ranný let medzi Amsterdamom a Londýnom, bol by tento operovaný lietadlom z Amsterdamu podľa vyššie navrhovaného plánu letov. Večerný let na trase Praha – Amsterdam – Londýn a spať, by zostal zachovaný aby sa pracujúci cestujúci, ktorý toto letecké spojenie využívajú najviac mali možnosť aj vrátiť spať do Amsterdamu.



**Obrázok č. 12: Druhá fáza**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

V poslednej fáze, ktorá predstavuje budúce trendy vývoja, by s príchodom nových objednaných lietadiel do flotily spoločnosti mohlo dôjsť k rozširovaniu leteckých spojení o nové destinácie ako sú napríklad Kanárske ostrovy, či prípadne Rím a podobne. Postupné zväčšovanie flotily lietadiel na letisku v Amsterdame by pre spoločnosť predstavovala aj tzv. úspory z rozsahu kedy by kancelárie a prevádzkové priestory, ale taktiež aj servisní pracovníci boli využití viacerými posádkami a náklady na ich prevádzku by sa teda na jednotlivé lety znížili.



**Obrázok č. 13: Harmonogram realizácia**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

## 5.9 Analýza rizík na holandskom trhu

Podkapitola je stručne, ale výstižne zameraná na identifikáciu hlavných rizík, ktoré spoločnosť ohrozujú na novom trhu.

Ako hlavné riziko, ktoré vyplýva pre spoločnosť zo vstupu na nový trh je kurzové riziko. Nakoľko sa na holandskom trhu používa mena Euro a v Českej republike Koruna, spoločnosť sa musí zaoberať aj týmto rizikom a jeho vplyvom, ktorý by mohol negatívne spoločnosť ovplyvniť. V prípade zásahu Českej národnej banky a intervencií na devízovom trhu by mohlo dôjsť k negatívnemu ovplyvneniu kurzu EUR/CZK.

Ako už tomu na trhu klasicky býva, je tu riziko spojené s príchodom nového konkurenta. Ako sme už vyššie spomínali, na tomto letisku v súčasnosti neprevádzkuje lety spoločnosť Ryanair, ktorá je významným konkurentom. V prípade, že by došlo k vstupu tejto spoločnosti na tento trh, spoločnosť Smartwings a. s. by to pravdepodobne významne ohrozilo a musela by na novú konkurenciu rýchlo reagovať.

Náklady spojené s palivom tvoria významnú položku v prípad leteckých spoločností, a tak vývoj cien paliva predstavuje značné riziko. Spoločnosti sa v súčasnej dobe voči takému riziku fixujú a počítajú s ním, nakoľko ceny ropy, od ktorých sa ceny leteckého paliva odvíjajú, sa vyvíjajú dynamicky a v posledných rokoch ceny ropy skôr rastú ako klesajú.

Ako bolo vyššie spomenuté, vzhľadom na vyťaženosť letiska je pomerne veľký problém získať letové povolenie na odlet a prílet na dané letisko. V prípade technických problémov a menšieho technického zázemia, ako je tomu na domovskom letisku v Prahe, môže dochádzať k častému omeškaniu letov, a to môže viesť k nespokojnosti u cestujúcich, čo sa negatívne prejaví na povesti spoločnosti, ktorá je v prípade leteckého odvetvia veľmi dôležitá. Strata dobrého obchodného mena sa najčastejšie prejaví v podobe nižšieho záujmu zo strany cestujúcich a následnom poklese tržieb spoločnosti.

Štyri vyššie uvedené riziká predstavujú najväčšiu hrozbu pre spoločnosť. V dnešnej dobe určité riziko predstavuje aj súčasná situácia spojená s pandémiou, a teda nevyspytateľnosť budúceho vývoja, čo môže letecký priemysel a spoločnosť výrazne ovplyvniť, a tak budeme aj tento faktor brať do úvahy. V prípade zrušenia letov, je spoločnosť nútená parkovať lietadlá na letisku, čo pre ňu znamená zvýšené náklady a taktiež nutnosť vyplácať cestujúcim náhrady, ktoré sú často vyššie ako cena letenky.

**Tabuľka č. 19: Druhy rizika**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Označenie	Hrozba	Možný dopad
H1	Kurzové riziko	Zníženie tržieb/zisku
H2	Vstup konkurenta	Zníženie tržieb/zisku
H3	Vývoj cien paliva	Zníženie tržieb/zisku
H4	Zázemie spoločnosti	Zníženie tržieb/zisku
H5	Pandémia	Zníženie tržieb/zisku

### 5.9.1 Miera rizika

Táto časť je zameraná na hodnotenie pravdepodobnosti výskytu a veľkosťou dopadu jednotlivých rizík, ktorá sú ohodnotenú hodnotou rizika. Stupnica vychádza z pravdepodobnosti s akou jav môže nastať a taktiež berie do úvahy aj veľkosť dopadu daného javu na spoločnosť. Stupnica je v intervale od 1 do 5. Hodnota 1 nám udáva najnižšie riziko, naopak hodnota 5 vyjadruje jav takmer istý s najväčšou mierou dopadu na spoločnosť.

**Tabuľka č. 20: Miera rizika**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Hodnota	Pravdepodobnosť výskytu	Veľkosť dopadu
1	Takmer vylúčené	Zanedbateľné
2	Neppravdepodobné	Málo významné
3	Možné	Môže predstavovať riziko
4	Pravdepodobné	Predstavuje riziko
5	Takmer isté	Vysoko rizikové

V nasledujúcom kroku jednotlivým hodnotám priradíme váhu, teda ich závažnosť to troch kategórií podľa RPN (risk priority number).

- 1. bežné riziko, ktoré spoločnosť sleduje a je pre ňu prijateľné, hodnota na úrovni 1–6.
- 2. závažné riziko si vyžaduje vyššiu pozornosť spoločnosti, je nutné aby spoločnosť s takýmto rizikom počítala a vytvárala protiopatrenia, hodnota rizika je na úrovni 7-14.

- 3. do tretej skupiny patria riziká kritické a ohrozujú projekt spoločnosti, je nutné vytvárať protiopatrenia, hodnota rizika je v rozmedzí 15-25.

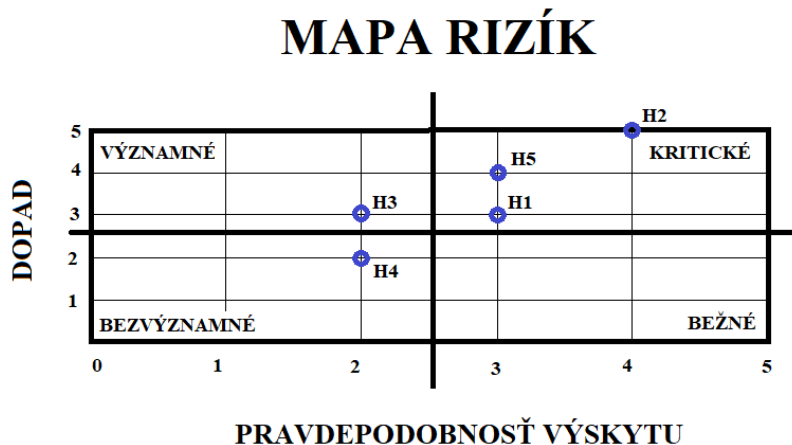
V nasledujúcej tabuľke sú jednotlivým hrozbám priradené hodnoty a následne je vypočítaná hodnota RPN.

**Tabuľka č. 21: Hodnota rizika**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Hrozba	Pravdepodobnosť výskytu	Veľkosť dopadu	RPN
H1	Kurzové riziko	3	3	9
H2	Vstup konkurenta	4	5	20
H3	Vývoj cien paliva	2	3	6
H4	Zázemie spoločnosti	2	2	4
H5	Pandémia	3	4	12

### 5.9.2 Mapa rizík

V tejto časti je grafické zobrazenie rizík na mape. Celkovo je mapa rozdelená na štyri sekcie podľa závažnosti od bezvýznamných, bežných, významných a kritických druhov rizika. Z mapy môžeme vidieť, že až 3 riziká, ktoré na spoločnosť vyplývajú, sa nachádzajú v kritickej sekcii.



**Obrázok č. 14: Mapa rizík**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### 5.9.3 Opatrenia na zmiernenie negatívnych dopadov rizika

Táto časť je zameraná na vytvorenie opatrení proti rizikám, ktoré spoločnosti hrozia. Pri rizikách, ktoré sú pre spoločnosť kritické, je nutné vytvoriť vopred plán na ich elimináciu.

**Tabuľka č. 22: Opatrenia na zmiernenie rizika**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Hrozba		Opatrenie	Pravdepodobnosť výskytu	Veľkosť dopadu	RPN
H1	Kurzové riziko	Kurzová fixácia	2	2	4
H2	Vstup konkurenta	Rozšírenie ponuky služieb v cene	2	3	6
H3	Vývoj cien paliva	Palivové príplatky	2	2	4
H4	Zázemie spoločnosti	Získanie nového dodávateľa	1	2	2
H5	Pandémia	Poistenie a rôzne benefity	3	3	9

Pre zaistenie sa voči kurzovým rizikám je potrebná kurzová fixácia, ide o bežné zabezpečenie. V prípade leteckých spoločností však kurzové riziko nie je významná hrozba nakoľko spoločnosť na hradenie svojich záväzkov na európskych letiskách hradí tieto záväzky v eurách.

Vstup nového konkurenta na trh je jedným z hlavných rizík pre spoločnosť. Najväčší rival na domácom letisku v Prahe, ktorým je spoločnosť Ryanair, zatiaľ na letisko v Amsterdame nevstúpil, jeho vstup by pre spoločnosť znamenal ohrozenie, kde by spoločnosť musela reagovať zvýšením poskytovaným služieb v cene letenky, ako je napríklad odbavená batožina, ktorú konkurenčné spoločnosti v cene letenky neponúkajú.

Ceny paliva, a teda riziko, ktoré z toho pre spoločnosti vyplýva, sa snažia riešiť palivovými príplatkami hlavne v prípade B2B trhu, kedy dochádza k uzatváraniu zmlúv na rezerváciu letov aj viac ako rok dopredu. Spoločnosti taktiež uzatvárajú rôzne komoditné swapy s bankami, aby si ochránili pred takýmto rizikom. V prípade zázemia spoločnosti a prípadných technických problémov, ktoré by sa mohli vyskytnúť, odporúčame, aby spoločnosť zazmluvnila dodávateľa na letisku v Amsterdame, ktorý by bol schopný takéto technické problémy riešiť.

Pandémia v súčasnej dobe je nevyspytateľná a je ťažko sa na ňu pripraviť. Je však dôležité, aby cestujúci nemali obavy z cestovania. Spoločnosti sa snažia tejto situácii rôzne prispôbovať, a to formou ponuky poistenia proti korona vírusu, kedy v prípade, že by neboli schopní odletieť, im poisťovňa preplatí náklady na dovolenky.



## ZÁVER

Cieľom tejto práce bolo analyzovanie nového trhu a vytvorenie plánu expanzie spoločnosti za zahraničný trh, konkrétne na holandský trh. Celkovo sa práca skladá z piatich častí.

Prvá časť tejto diplomovej práce je zameraná celkové predstavenie a teda vymedzenie problému, ale taktiež aj poukázanie na možnosť využiť príležitosť spojenú so súčasnou situáciou na trhu leteckej dopravy, spôsobenú pandémiou. Formulácie cieľov a metód na ich dosiahnutie v sebe zahŕňajú analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktoré sú pri plánovaní analýzy kľúčové.

Druhá časť práce je zameraná na popísanie teoretického pozadia práce. Ide teda hlavne o stanovenie produktu leteckého odvetvia, ktorým je služba s ktorou sú spojené rôzne klasifikácie, ale taktiež aj znaky, ktoré sú charakteristické pre trh služieb. Teoretická časť sa zaoberá aj samotnými možnými stratégiami vstupu na zahraničný trh, ktorá sú podrobne rozpracované. Táto kapitola je tiež zameraná na marketingové pozadie spolu s distribučnými nástrojmi v prípade poskytovania služieb, a teda možnosti predaja leteckých služieb. Hlavné pre prácu sú už spomínané analýzy. Teoretické pozadie analýz, ktoré je rozdelené do hlavných kategórií, a to je analýza vonkajšieho prostredia s využitím PESTLE, analýzu trhu, doplnenú o Porterov model piatich síl. Pri analýze vonkajšieho prostredia je práca zameraná aj na analýzu rizík spojených s expanziou na nový trh a ide teda o riziká, ktoré spoločnosti hrozia a je potrebné, aby spoločnosť na ne adekvátnym spôsobom reagovala. Analýza vnútorného prostredia začína všeobecnejším modelom MC Kinseyho modelom 7S, nasleduje marketingový model v službách, ide teda o rozšírenú verziu zo 4P na 7P. Na záver vnútornej analýzy spoločnosti sme vybrali základné používané finančné ukazovatele, ktoré nám podávajú informácie o likvidite spoločnosti, rentabilite a zadlženosti. Celá kapitola je zavŕšená teoretickým pozadím SWOT analýzy a grafickým znázornením postupu riešenia vymedzeného problému.

Tretia kapitola je zameraná na špecifiká pre letecké odvetvie, v krátkosti je predstavená história a vývoj letectva. Kapitola sa zameriava na letecké spoločnosti a ich členenie, ako je napríklad podľa dĺžky prepravy cestujúcich, alebo, taktiež pre nás podstatným, rozdelením leteckých dopravcov podľa charakteru na klasických, teda sieťových dopravcov, a na nízko-nákladových dopravcov. Taktiež sa zameriavame aj na finančné ukazovatele využívané v leteckom odvetví, kde ide hlavne o naturálne ukazovatele ako

je bod ziskovosti, alebo blokové hodiny, ktorí nám udávajú využitie lietadiel. Pre bližšie pochopenie leteckých služieb a ich štandardizovanosť je v tejto časti prehľadne spracovaný celý prepravný proces cestujúceho, ktorý je až na malé rozdiely rovnaký pre všetkých leteckých dopravcov.

Štvrtá čas je venovaná už analýzam súčasného stavu. Kapitola prináša krátke predstavenie spoločnosti a základné informácie o právnej forme, či fungovaní a o kľúčových osobách v spoločnosti. Pri analýzach vonkajšieho prostredia sme sa zameriavali na rôzne faktory, ktoré zvonku vplyvajú na spoločnosť, zhrnuli sme ich prínosy ale aj hrozby, ktoré z toho pre spoločnosť plynú. Politické prostredie v Holandsku je stabilné a teda nepredstavuje pre spoločnosť väčšie riziko, taktiež aj z ekonomického pohľadu ide o stabilnú krajinu s každoročným rastom HDP a poklesom miery nezamestnanosti, čo pre spoločnosť, ako sme zistili, môže do budúcnosti predstavovať riziko vplyv menového kurzu, ktorý sa rôzne vyvíja a tento fakt sme zahrnuli aj medzi riziká, pred ktorými sa spoločnosť musí chrániť. Roky 2020 a 2021 boli pre celý svet špecifické, a teda musíme brať pri analýze prostredia ohľad aj na túto skutočnosť. Demografická analýza vonkajšieho prostredia nám priniesla mnoho podstatných informácií o zložení obyvateľstva podľa veku ale aj podľa pôvodu, kde sme zistili, že najväčšiu časť prisťahovalcov tvoria obyvatelia Poľska. Analýzy nám ukázali aj riziká, vo forme pomaly starnúceho obyvateľstva, ktorého podiel sa postupom času zvyšuje. Pri analýze trhu nám išlo o zistenie potenciálu trhu pre spoločnosť. Zistili sme, že holandský trh je jeden z najväčších v EÚ v počte prepravených cestujúcich. Taktiež na tomto trhu sa nachádzajú významné obchodné cesty, ktoré predstavujú potenciál pre spoločnosť. Pri analýze sme skúmali aj objem prepravených cestujúcich s prihliadnutím na typ leteckého dopravcu. Analýzou sme zistili, že klasický dopravca je v Holandsku využívaný vo veľkej miere, no nízko-nákladoví leteckí dopravcovia tu majú tiež svoje stabilné a silné miesto. Prvé miesto patrí síce národnému leteckému dopravcovi KLM, no druhé a tretie miesto obsadili nízko-nákladové letecké spoločnosti Transavia a EasyJet. Následným využitím Porterova modelu, marketingového mixu a vybraných ukazovateľov finančnej analýzy, sme boli schopní vytvoriť SWOT analýzu a zhrnúť tak silné a slabé stránky a príležitosti a hrozby spoločnosti. Výsledky finančnej analýzy nám síce udávajú hodnoty, ktoré nie sú v odporúčaných hodnotách, čo samozrejme radíme medzi slabé stránky spoločnosti, no musíme brať aj do úvahy odvetvie, v ktorom

sa nachádzame.

Posledná časť tejto práce je zameraná na návrh vstupu expanzie leteckej spoločnosti Smartwings a. s. na holandský trh s prihliadnutím na výsledky realizovaných analýz. Vypracovali sme konkrétny návrh, ktorý zahŕňa kalkulácie nákladov, ale aj výber leteckej techniky a nutnosť zabezpečenia dostatku kvalifikovaných pracovníkov. Celkovo sme na začiatku stanovili potrebu 4 posádok, čo predstavuje spolu 8 pilotov a 16 členov palubného personálu. Mzdové náklady na personál predstavujú ročne spolu 580 000 € a sú rozpočítané na jednotlivé osoby. Taktiež pri kalkulácii nákladov sme sa zamerali na náklady súvisiace s obstaraním lietadla, kde sme zistili, že nízko-nákladové spoločnosti svoje lietadlá financujú formou leasingu a môžu tak dosiahnuť vyšší rast s nižšou potrebou kapitálu. Kalkulácia nákladov je doplnená aj o náklady na priestory, údržbu lietadiel, atď. Pre stanovenie jednotlivých leteckých trás a kalkuláciu minimálnej priemernej ceny letenky sme vychádzali z priemerných nákladov stanovených na 1 km letu. Tieto náklady boli po rozpočítaní nákladov na mzdy vždy navýšené i o rezervu. Plán expanzie počíta s operovaním do troch destinácií z letiska v Amsterdame. Kapitola obsahuje presný harmonogram letov, ktorý započítava aj nutný čas strávený na zemi pri odbavovaní lietadla, ale taktiež bol aj vypracovaný plán realizácie, ktorý počíta so zahájením linky na trase Praha – Amsterdam – Londýn a späť. Na záver sme stanovili už spomínané riziká, ktoré vyplývajú z expanzie na nový trh. Ide hlavne o kurzové riziko, riziko spojené so zázemím spoločnosti, ale taktiež aj riziko spojené s aktuálnou situáciou spôsobenou pandémiou. Aby sme však znížili dopad rizík na spoločnosť, vypracovali sme aj opatrenia, ktoré nám jednotlivé riziká zmiernujú.

Prínos pre spoločnosť v súčasnej dobe by sa dal charakterizovať rôzne, s novým trhom spoločnosť získa nových cestujúcich a rozšíri tak svoje pôsobenie o ďalší z trhov EÚ. Na druhej strane na expanziu by sa dalo pozerieť aj z pohľadu pandémie, ktorá spôsobila úplne zastavenie leteckej dopravy v Českej republike, no práve západné krajiny stále lietali, aj keď je nutné dodať v obmedzenej miere, no pre letecké spoločnosti to v porovnaní s českou leteckou spoločnosťou nemalo až taký dopad. Pri formulovaní návrhov expanzie sme sa zamerali na budúce trendy vývoja, ktoré v prípade záujmu zo strany odberateľov (zákazníkov), by sa mohli v budúcnosti realizovať a ide teda o zväčšovanie flotily lietadiel na letisku v Amsterdame. Takýto rozvoj by sa mohol stať návrhom pre budúce skúmanie a analyzovanie ďalších trhov.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]. Brno: Computer Press, 2007. p. 135. ISBN 978-80-251-1641-8.
- BOWMAN, Cliff. Strategický management. Praha: Grada, 1996, p. [1a]. ISBN 80-7169-230-1.
- CETLOVÁ, H. (2007). Marketing služeb. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 212 s. ISBN: 978-80-7265-127-6.
- Czech aviation training centre, 2021. Počáteční výcvik palubních průvodčích. *catc.cz* [online]. [cit. 2021-04-25]. Dostupné z: <https://www.catc.cz/kurz/pocatecni-vycvik-palubnich-pruvodcich/>
- Eurostat, 2019. Map 2 Top ten airport pairs within the EU-28, 2018 *ec.europa.eu* [online]. [cit. 2020-12-25]. Dostupné z: [File:Map 2 Top ten airport pairs within the EU-28, 2018.jpg - Statistics Explained \(europa.eu\)](File:Map 2 Top ten airport pairs within the EU-28, 2018.jpg - Statistics Explained (europa.eu))
- Eurostat, 2020. Air passenger transport by type of transport, 2018 (million passengers carried) *ec.europa.eu* [online]. [cit. 2020-12-25]. Dostupné z: [File:Air passenger transport by type of transport, 2018 \(million passengers carried\).png - Statistics Explained \(europa.eu\)](File:Air passenger transport by type of transport, 2018 (million passengers carried).png - Statistics Explained (europa.eu))
- Flight Deck Friend, 2021. An Airline Pilots Salary. *flightdeckfriend.com* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.flightdeckfriend.com/airline-pilot-salary>
- FORET, M. (2010). Marketing pro začátečníky. 2. aktua. vyd. Brno: Computer Press, 184 s. ISBN: 978-80-251-3234-0.
- GOSAI, Hemal. Whether to Lease or to Buy: An Introduction to Aircraft Leasing [online]. Copyright © 2011 Airline Geeks, LLC [cit. 14.04.2021]. Dostupné z: <https://airlinegeeks.com/2017/11/17/whether-to-lease-or-to-buy-an-introduction-toaircraft-leasing/>
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. p. 178.

ISBN 978-80-251-2621-9.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. Praha: Grada, 2013. p. 59. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHNSON, G. A K. SCHOLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Tomáš JUPPA a Martin MACHEK. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

kurzy.cz, 2021. Kurz Eura, Euro EUR, aktuální kurzy koruny a měn. *kurzy.cz* [online]. [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: [h https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/](https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/)

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, 205 s. : il. ISBN 80-247-1678-X.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007, p. 73. ISBN 978-80-247-1911-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

O nás, 2021. *Smartwings a. s.* [online]. Praha: Smartwings, © 2021 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.smartwings.com/o-smartwings>

PORTER, Michael E. On competition. Harvard Business Press, 2008.

PRUŠA, J., 2008. Svět leteckej dopravy, Praha: Galileo, 2008, 321 s. ISBN 978-80-807-3938-5.

- Ryanair, 2021. Become a cabin crew. *become-cabincrew.com* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <http://become-cabincrew.com/airlines/ryanair.html>
- SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada Publishing, 2017, p. [4]. ISBN 978-80-271-0413-0.
- SEDLÁČEK, Jaroslav [ESF MU], Eva HAMPLOVÁ a Vladimír ÚRADNÍČEK. *Finanční analýza [Sedláček, 1998]*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998. 190 s. ISBN 80-210-1775-9.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2007, p. 64. ISBN 978-80-251-1830-6.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, c2010. p. 93. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SMEJKAL, V., RAIS, K., Řízení rizik ve firmách a jiných organizací. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9
- Statista, 2020. Demographics of the Netherlands. *statista.com* [online]. [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.statista.com/study/37503/demographics-in-the-netherlands/>
- Statista, 2020. Economy of the Netherlands. *statista.com* [online]. [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.statista.com/study/44506/economy-in-the-netherlands/>
- The Guardian, 2020. Ryanair orders further 75 Boeing 737 Max jets worth up to £6.7bn. *theguardian.com* [online]. [cit. 2020-12-25]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/business/2020/dec/03/ryanair-orders-boeing-737-max-jets>
- Trading economics, 2020. Wages in Netherlands increased to 3042 EUR/Month in 2020 from 3000 EUR/Month in 2019. *tradingeconomics.com/* [online]. [cit. 2020-12-19]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/netherlands/wages>
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. 2021. *justice.cz* [online]. Brno: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=703122>

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

## ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Delenie kompenzačných obchodov.....	28
Obrázok č. 2: Postup pri analýze prostredia .....	33
Obrázok č. 3: Päť síl .....	37
Obrázok č. 4: Marketingový mix – 7P.....	44
Obrázok č. 5: SWOT analýza .....	50
Obrázok č. 6: Postup riešenia vymedzeného problému .....	51
Obrázok č. 7: Prepravný proces .....	57
Obrázok č. 8: Logo spoločnosti .....	61
Obrázok č. 9: Najvyťaženejšie letové trasy .....	75
Obrázok č. 10: Cieľové destinácie.....	76
Obrázok č. 11: Prvá fáza.....	107
Obrázok č. 12: Druhá fáza .....	108
Obrázok č. 13: Harmonogram realizácia .....	108
Obrázok č. 14: Mapa rizík .....	111



## ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Okamžitá likvidita .....	89
Tabuľka č. 2: Pohotová likvidita .....	90
Tabuľka č. 3: Bežná likvidita.....	90
Tabuľka č. 4: Rentabilita celkových aktív .....	91
Tabuľka č. 5: Rentabilita vlastného kapitálu .....	91
Tabuľka č. 6: Rentabilita tržieb .....	91
Tabuľka č. 7: Rentabilita úplatného kapitálu.....	92
Tabuľka č. 8: Celková zadlženosť .....	92
Tabuľka č. 9: Úrokové krytie.....	93
Tabuľka č. 10: Koeficient samofinancovanie .....	93
Tabuľka č. 11: SWOT analýza .....	95
Tabuľka č. 12: Minimálny počet členov posádky.....	98
Tabuľka č. 13: Mzdové náklady na posádku .....	99
Tabuľka č. 14: Náklady na leasing lietadla.....	100
Tabuľka č. 15: Kalkulácia nákladov .....	103
Tabuľka č. 16: Plán realizácie letov.....	104
Tabuľka č. 17: Kalkulácia nákladov .....	104
Tabuľka č. 18: Harmonogram letov.....	106
Tabuľka č. 19: Druhy rizika.....	110
Tabuľka č. 20: Miera rizika .....	110
Tabuľka č. 21: Hodnota rizika .....	111
Tabuľka č. 22: Opatrenia na zmiernenie rizika.....	112

## ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1: Vývoj HDP .....	63
Graf č. 2: Nezamestnanosť (v tisícoch) .....	64
Graf č. 3: Miera nezamestnanosti .....	64
Graf č. 4: Miera inflácie.....	65
Graf č. 5: Vývoj menového kurzu .....	66
Graf č. 6: Zloženie obyvateľstva.....	67
Graf č. 7: Zloženie obyvateľstvo podľa pôvodu.....	68
Graf č. 8: Vekové zloženie .....	69
Graf č. 9: Priemerná mzda .....	69
Graf č. 10: Priemerná mesačná mzda .....	70
Graf č. 11: Miera urbanizácie .....	71
Graf č. 12: Podiel jednotlivých cestujúcich .....	73
Graf č. 13: Objem cestujúcich na letisku Amsterdam Schiphol.....	74
Graf č. 14: Preferovaný dopravca .....	77
Graf č. 15: Pôvod cestujúcich.....	78
Graf č. 16: Blokové hodiny.....	79
Graf č. 17: Podiel výnosov podľa trhu.....	79

## ZOZNAM SKRATIEK

AMS	Amsterdam Schiphol
AOC	Air Operator Certificate
apod.	a podobne
a. s.	akciová spoločnosť
atď.	a tak ďalej
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
č.	číslo
DPH	daň z pridanej hodnoty
EASA	European Union Aviation Safety Agency
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EHS	Európske hospodárske spoločenstvo
EÚ	Európska únia
HDP	Hrubý domáci produkt
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organization
LHR	Londýn Heathrow
Ltd.	Limited
MRO	maintenance, repair and overhaul
NCE	Nice
PMI	Palma de Mallorca
pred n. l.	pred naším letopočtom
PRG	Praha Ruzyne
ROA	Return on Assets
ROCE	Return on capital employed
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
s.	strana
tzn.	to znamená