

**Strategický management
cestovní kanceláře ADRIA
DATABANKA, s.r.o.**

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Josef Zrůst, Ph.D.

Bc. Michal Šnajdar

Brno 2016

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu této diplomové práce Ing. Josefu Zrůstovi Ph.D. za jeho odborné vedení, rady, cenné připomínky a také ochotu, kterou projevoval po celou dobu psaní této práce. Dále bych chtěl také poděkovat vedení společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o., především Bc. Jiřímu Jarošovi za vstřícné jednání a poskytnutí informací a nezbytných konzultací.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci: **Strategický management cestovní kanceláře ADRIA DATABANKA, s.r.o.** vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne: 15. 5. 2016

podpis

Abstract

Šnajdar, M. Strategic management of travel agencies ADRIA DATABANKA, Ltd. Diploma thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2016.

This diploma thesis deals with the strategic management of the company and its goal is to design a strategy and assess the current state of the company ADRIA DATABANKA Ltd. and market travel agents focused on Croatia. To analyze the external environment is used PEST analysis and Porter's five forces analysis. Internal environment is analyzed using the value chain model of "7S" McKinsey and financial analysis. On this basis they are formulated strategic recommendations based on the internal-external matrix IE, SPACE matrix and SWOT matrix.

Keywords

Strategic management, Croatia, PEST analysis, Porter's model, financial analysis, SWOT matrix, IE matrix, SPACE matrix,

Abstrakt

Šnajdar, M. Strategický management cestovní kanceláře ADRIA DATABANKA, s.r.o. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Diplomová práce se zabývá strategickým managementem podniku a jejím cílem je návrh strategie a zhodnocení současného stavu společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. a trhu cestovních kanceláří zaměřených na Chorvatsko. Pro analyzování vnějšího prostředí je použita PEST analýza a Porterův model pěti hybných sil. Vnitřní prostředí je analyzováno pomocí hodnotového řetězce, modelu „7S“ firmy McKinsey a finanční analýzou. Na těchto základech jsou formulována strategická doporučení, která vychází z vnitřně-vnější matice IE, SPACE matice a SWOT matice.

Klíčová slova

Strategický management, Chorvatsko, PEST analýza, Porterův model, finanční analýza, SWOT matice, IE matice, SPACE matice.

Obsah

1	Úvod a cíl práce	15
1.1	Úvod	15
1.2	Cíl práce	15
2	Metodika	16
3	Literární rešerše	17
3.1	Strategický management.....	17
3.1.1	Poslání.....	20
3.1.2	Vize	21
3.1.3	Strategie	21
3.1.4	Strategické řízení	21
3.2	Cíle podniku	23
3.2.1	Strategické cíle	24
3.3	Strategická analýza	25
3.3.1	Analýzy vnějšího prostředí	26
3.3.2	Analýzy vnitřního prostředí	30
3.4	SWOT analýza	36
3.5	Formulace strategie.....	39
3.5.1	Typy strategických alternativ	40
3.6	Výběr a hodnocení strategie.....	46
3.7	Implementace strategie	47
3.7.1	Klíčové faktory úspěchu strategie	48
3.7.2	Balanced scorecard	48
4	Vlastní práce	51
4.1	Představení a historie podniku	51
4.1.1	Základní údaje o podniku	51
4.1.2	Organizační struktura podniku.....	52
4.2	Analýza vnějšího prostředí	52

4.2.1	PEST analýza.....	52
4.2.2	Analýza oborového prostředí podniku.....	67
4.3	Analýza vnitřního prostředí	74
4.3.1	Hodnotový řetězec.....	74
4.3.2	Model „7S“ firmy McKinsey	76
4.3.3	Finanční analýza.....	78
4.4	SWOT analýza	87
4.5	Cíle společnosti.....	87
4.5.1	Stanovení nových cílů	88
4.6	Formulace strategie.....	89
4.6.1	Pomocné nástroje pro formulaci strategií.....	89
5	Diskuse	99
6	Závěr	101
7	Literatura	102
A	Rozvahy	107
B	Výkazy zisku a ztrát	112

Seznam obrázků

Obr. 1	Proces strategického managementu	17
Obr. 2	Model strategického managementu	18
Obr. 3	Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces	23
Obr. 4	Strategická analýza	25
Obr. 5	PEST analýza vlivu prostředí	27
Obr. 6	Model pěti sil	29
Obr. 7	Životní cyklus odvětví	30
Obr. 8	Systém hodnotového řetězce podniku	32
Obr. 9	Model „7S“ firmy McKinsey	33
Obr. 10	Matice SWOT	38
Obr. 11	Hierarchie firemních strategií	39
Obr. 12	Obecné strategické alternativy	40
Obr. 13	Bostonská matice	41
Obr. 14	Matice General Electric (GE)	43
Obr. 15	Matice hodnocení strategické pozice	44
Obr. 16	Vnitřně-vnější matice	45
Obr. 17	Proces implementace strategie	48
Obr. 18	Tradiční rámec Balanced Scorecard	49
Obr. 19	Logo cestovní kanceláře	51
Obr. 20	Vývoj hrubého domácího produktu	55
Obr. 21	Prognóza vývoje HDP	55
Obr. 22	Vývoj hrubého domácího produktu v EU 28 a ČR	56

Obr. 23	Hrubý domácí produkt na obyvatele podle kupní síly	57
Obr. 24	Roční míra inflace v ČR	57
Obr. 25	Vývoj směnných kurzů EUR a HRK vůči CZK	58
Obr. 26	Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR	60
Obr. 27	Vývoj nezaměstnanosti v ČR (v %)	61
Obr. 28	Počet nezaměstnaných v ČR a jejich struktura podle věkových skupin v tis. osob	61
Obr. 29	Počet nezaměstnaných v ČR a jejich struktura podle vzdělání v tis. osob	62
Obr. 30	Vývoj volných pracovních míst v ČR	62
Obr. 31	Vývoj počtu obyvatel v ČR	63
Obr. 32	Počty narozených a zemřelých obyvatel v ČR	64
Obr. 33	Vývoj věkové skladby obyvatelstva ČR	64
Obr. 34	Vzdělání obyvatelstva ČR starších 15 let	65
Obr. 35	Celkové výdaje na výzkum a vývoj podle sektoru provádění	66
Obr. 36	Inovační aktivity podniků v ČR v období 2012 - 2014	66
Obr. 37	Jednotlivci nakupující přes internet	67
Obr. 38	Výjezdový cestovní ruch	69
Obr. 39	Delší cesty rezidentů do zahraničí dle cílové destinace v roce 2014	70
Obr. 40	Delší cesty rezidentů do zahraničí dle cílové destinace v roce 2015	70
Obr. 41	Vývoj aktiv společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. v letech 2010 - 2014	79
Obr. 42	Vývoj pasiv společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. v letech 2010 - 2014	80

Obr. 43	Vertikální analýza aktiv společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. v letech 2010 – 2014	81
Obr. 44	Vertikální analýza pasiv společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. v letech 2010 – 2014	81
Obr. 45	Vývoj jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. v letech 2010 – 2014	83
Obr. 46	Vertikální analýza výnosů výkazu zisku a ztrát společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. v letech 2010 – 2014	84
Obr. 47	Vertikální analýza nákladů výkazu zisku a ztrát společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. v letech 2010 – 2014	84
Obr. 48	Výsledek IE matice	91
Obr. 49	Výsledek SPACE matice	93

Seznam tabulek

Tab. 1	Vývoj hrubého domácího produktu	54
Tab. 2	Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob	59
Tab. 3	Vývoj sazeb DPH v ČR	59
Tab. 4	Žebříček nejoblíbenějších zahraničních destinací za rok 2015	71
Tab. 5	Ukazatel počtu klientů společnosti a prodaných zájezdů v jednotlivých letech	72
Tab. 6	Upravená rozvaha společnosti 2010 – 2014	78
Tab. 7	Analýza výkazu zisku a ztrát společnosti 2010 - 2014	82
Tab. 8	Ukazatele rentability	85
Tab. 9	Ukazatele aktivity	86
Tab. 10	Ukazatele likvidity	86
Tab. 11	Ukazatele zadluženosti	87
Tab. 12	SWOT analýza – vnitřní prostředí	87
Tab. 13	SWOT analýza – vnější prostředí	87
Tab. 14	Matice EFE	90
Tab. 15	Matice IFE	91
Tab. 16	SPACE matice	92
Tab. 17	SWOT matice	94

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

V současné době se všeobecně ví, že pro úspěšné fungování jakéhokoliv podniku v jakékoliv oblasti je velmi nutné mít vhodně zvolený cíl. Pro stanovení takového cíle je nutné mít dobře zvolené strategie, bez kterých se podnik do stanoveného cíle nemůže dostat. Bez těchto strategií a cíle se podnik jen velmi těžce prosazuje v konkurenčním boji a je velmi malá pravděpodobnost, aby si před nimi podnik získal konkurenční výhodu.

Diplomová práce se tudíž zabývá strategickým managementem cestovní kanceláře ADRIA DATABANKA s.r.o. a je rozdělena na dvě části. První část je věnována charakteristice strategického managementu a jednotlivým nástrojům, které poté budou využity v praktické části práce. Druhá část práce se věnuje podrobným analýzám odvětví cestovního ruchu zaměřeného na Chorvatsko a společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o.

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. na trhu s poskytováním ubytovacích služeb působí již od roku 1999 a na trhu má již poměrně dobrou konkurenční pozici a rok od roku se rozrůstala. V posledních dvou letech se společnosti ovšem velmi zhoršila její ekonomická situace a i z tohoto důvodů je proto nutné, aby byly další kroky společnosti důkladně naplánovány. Jejich realizace by měla zajistit efektivnější hospodaření a posílení konkurenční pozice společnosti.

1.2 Cíl práce

Cílem diplomové práce je návrh strategie pro společnost ADRIA DATABANKA, s.r.o. Dílčím cílem je zhodnocení současné situace na trhu cestovních kanceláří se zaměřením na Chorvatsko, které budou výsledné strategie pro efektivnější řízení a budoucí rozvoj společnosti zohledňovat. Na základě implementace výsledných strategií by měla společnost profitovat a upevnit si konkurenční pozici na trhu. V teoretické části práce bude představen potřebný základ znalostí pro vypracování praktické části, vycházející z poznatků získaných z odborné literatury. Praktická část práce bude zaměřena na cestovní kanceláře se zaměřením na Chorvatsko. V této části bude také analyzováno vnitřní a vnější prostředí společnosti ADRIA DATABANKA, s.r.o., ze kterého budou odhaleny faktory, pomocí kterých budou dále formulovány strategie, kterými by se společnost měla do budoucna řídit. Celá práce by měla majiteli společnosti ADRIA DATABANKA, s.r.o. také poskytnout analytický náhled do oblasti strategického řízení, seznámení se situací na trhu a poskytnout možná východiska.

2 Metodika

Metodika je navržena tak, aby umožnila splnění vytyčených cílů. Práce bude rozdělena do dvou částí a to do části teoretické a části praktické.

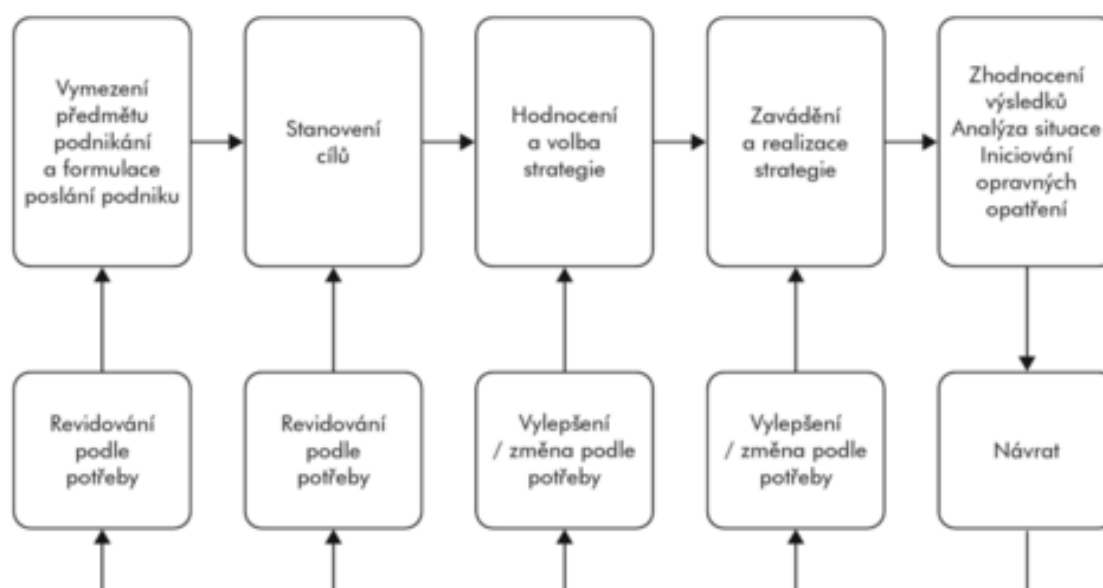
Obsahem teoretické části, která bude mít kompilační charakter, bude zpracování literárních zdrojů vybraných autorů, které budou sloužit jako teoretická východiska pro vymezení zkoumané problematiky diplomové práce a pojmů vztahujících se ke strategickému managementu.

V úvodu praktické části práce bude podrobně představena společnost ADRIA DATABANKA, s.r.o., jako zdroj informací bude sloužit veřejný obchodní rejstřík a informace získané přímo od společnosti. Dále budou provedeny situační analýzy. Pomocí PEST analýzy bude zanalyzováno makro prostředí společnosti, zdrojem pro tuto analýzu budou data získaná z Českého statistického úřadu, Eurostatu a dalších internetových informačních portálů. Data budou zpracována do grafů a tabulek. Následně bude provedena analýza oborového prostředí podniku ve které bude charakterizováno a analyzováno prostředí ve kterém společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. podniká, v této části práce bude využita také Porterova analýza pěti hybných sil. Data pro tuto část budou získána pomocí řízených rozhovorů s vedením společnosti a z internetových zdrojů zaměřených na tuto problematiku. Poté bude provedena analýza vnitřního prostředí podniku, jejímž cílem bude identifikace silných a slabých stránek podniku. Analýza vnitřního prostředí bude provedena pomocí hodnotového řetězce a modelu „7S“ firmy McKinsey, pro jehož vypracování budou použita data získána při hloubkových rozhovorech s vedením a zaměstnanci společnosti ADRIA DATABANKA, s.r.o. Pro analýzu vnitřního prostředí bude použita také finanční analýza společnosti z období let 2010 až 2014, ze které bude zjištěno finanční zdraví podniku. Ve finanční analýze bude provedena analýza rozvahy, výkazu zisků a ztrát a poměrových ukazatelů - likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability. Informace potřebné k vypracování této části práce budou získány přímo od společnosti ADRIA DATABANKA, s.r.o. a z veřejného obchodního rejstříku a sbírky listin. Následně bude vytvořena SWOT matice, která bude zobrazovat přehledný souhrn všech významných příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. Na tvorbě SWOT matice se bude rovněž podílet vedení společnosti ADRIA DATABANKA, s.r.o. Při konzultaci s vedením společnosti budou vyhodnoceny vlivy těchto faktorů pomocí matice hodnocení vnějších faktorů, tj. EFE matice a matice hodnocení vnitřních faktorů, tj. IFE matice, jejichž výstup bude uplatněn jako vstup při realizaci vnitřně-vnější matice IE, která bude sloužit jako pomocný nástroj pro formulaci strategií. Strategická pozice společnosti bude určena pomocí SPACE matice. Na základě výše uvedených analýz a především jejich výstupů bude zhodnocena aktuální pozice společnosti na trhu cestovních kanceláří se zaměřením na Chorvatsko a vypracovány vhodné strategie a doporučení, umožňující zvýšení konkurenceschopnosti společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o.

3 Literární rešerše

3.1 Strategický management

Thopson a Strickland (1996) popisují strategický management jako sled organizačních kroků a manažerských postupů používaných k dosažení cílů, který lze vidět na obrázku 1. Proces strategického managementu chápou jako permanentní proces. Pokud dojde ke zjištění, že strategie nevede k dosažení cíle, je nutné vrátit se k některému z předchozích kroků a provést buď revizi poslání, cílů, nebo strategie její realizace. Prvním krokem v procesu strategického managementu je vymezení předmětu podnikání a formulace poslání podniku. Z tohoto kroku poté vychází formulace podnikových cílů. Třetím krokem je hledání odpovědi na otázku, jak daného cíle dosáhnout a má dílčí části, mezi které se řadí: analýzy vnějšího prostředí, analýzy vnitřního prostředí, variantní návrh strategie a výběr strategie, která bude implementována. Dalším krokem je realizace strategie, což znamená vlastní dosahování strategických cílů. Současně s tímto krokem probíhá vyhodnocování dosahovaných strategických cílů a případný návrat.



Obr. 1 Proces strategického managementu

Zdroj: Zuzák (2012, 27) převzato od Thompson, Strickland (1996)

Jak zmiňuje Zuzák (2012), předchozí model nepostihuje všechny důležité faktory a činnosti, které je nutné vzít v úvahu. Na obrázku 2 jsou doplněny některé z nich, především analýza tzv. zájmových skupin, plánování a řízení strategické změny a organizační struktura.



Obr. 2 Model strategického managementu

Zdroj: Zuzák (2012, 28), převzato od Johnson, Scholes (1988)

Strategický management je proces, který lze podle Ansoffa (1979) stručně charakterizovat následovně:

- určení dlouhodobého zaměření podniku a přijímání rozhodnutí, která vedou k dosahování podnikových cílů,
- plánování, rozmísťování, organizování a řízení podnikových zdrojů,
- plánování zaměřené na řešení vztahu mezi podnikem a prostředím,
- soulad všech prvků organizačního systému podniku v zájmu dosažení cíle,
- postoj podniku k tomu JAK, KDY, KDE, KOMU by měl konkurovat a PROČ. (Pošvář, Tomšík a Žufan 2004, 78)

Mallya (2007, 22 - 26) uvádí, že se strategický management průběžně měnil, jak koncepčně tak také přístupově a neustále se vyvíjel. Tento vývoj tedy rozdělil do pěti vývojových fází, mezi které řadí:

1. Klasická škola strategie v 60. letech

Pohled na management klasické školy je založen na vojenské tradici, ve které je svět rigidní hierarchií, který má v čele armádního generála, který rozhoduje. Tento pohled je založen na tom, že „každý jednotlivec, který je kontinuálně vystavován sám sobě a který je schopen nalézt co nejvýhodnější využití jakéhokoliv kapitálu, může vést...“.

Toto prostředí se v roce 1962 začalo měnit, protože vznikl koncept „struktura následuje strategii“, čímž se spojila organizační forma a strategické plánování.

V roce 1965 se Andrews zaměřil především na potřeby stanovení silných a slabých stránek firmy, jelikož je považoval jako základ pro úspěšný strategický

management. Takový proces podle něj měl firmě umožnit vytvořit zvláštní kompetence a porovnat tyto kompetence s konkurenčním prostředím firmy.

Ansoff v roce 1965 identifikoval pět výběrů, kterými by se měl management firmy zabývat:

- synergie generování kombinací kompetencí firmy,
- směr a míra změny šíře (zavedení nových produktů),
- konkurenční výhody firmy v daném tržním prostředí,
- šíře daného trhu (výrobky/služby, které jsou nabízeny)
- dostatek kompetencí prostřednictvím rozhodnutí vyrábět/koupit

2. Procesní přístup v 70. letech

V tomto období došlo k několika změnám především ve sféře působnosti a v organizaci obchodních firem. Hlavním cílem vedoucích podnikatelských subjektů byla výroková a geografická diverzifikace. Toto období bylo také obdobím rychlého růstu globalizace.

Díky těmto změnám obchodní organizace požadovaly, aby bylo strategické plánování multidimenzionální a aby se zabývalo širokou škálou možných výsledků z velmi odlišných druhů výrobků a geografických trhů.

V tomto období se také vyznačovalo mnoha výzkumy, publikačními činnostmi a rychlou expanzí strategických konzultačních firem (BCG, McKinsey, aj.)

Procesní pohled na podnik vyžaduje organizaci ve smyslu spojení individuí, každé z nich pak do organizace přináší svůj vlastní názor a poznání problému ze svého hlediska.

3. Evoluční přístup v 80. letech

Toto období je vyznačováno vzájemnými rozpory mezi manažery a ekonomy. Podnikatelské aktivity nenaplňují ideály ekonomů. Na druhé straně manažeři vytýkají ekonomům, že se přizpůsobili „obchodnímu nesmyslu“, podle něhož trhy myslí za ně.

Světovým modelem podnikání se v této době staly japonské firmy. Bylo proto také publikováno několik knih a odborných článků o japonské strategii, o menším počtu stupňů managementu, intenzivním využívání výrobních týmů a o řízení kvality s nulovou zmetkovostí.

Pokračovalo zkvalitňování výpočetní techniky a telekomunikací, což usnadnilo velkou část změny firemní organizace. Zlepšené komunikační systémů umožnilo, aby vrcholový management porozuměl tomu, jak řídit větší a komplexnější organizace účinnějším způsobem.

V roce 1980 Porter vysvětlil, jak by pět faktorových sil mohlo zasahovat do volné konkurence, ovlivňovat výkonnost zisku a možná i přežití firmy.

4. Systémový přístup v 90. letech

Období 90. let se vyznačuje tím, že se pohled na strategické řízení rozšířil o hledisko sociálního prostředí. Granovetter ve své publikaci (1985) zmiňoval, že ekonomické chování je součástí sítě sociálních vztahů: státu, rodiny, profese, atd. Vliv této sítě, finanční prostředky a výsledky činnosti definují přiměřené a rozum-

né chování členů systému takto: vývoj lidí zahrnující vzdělání, vyznání víry, pohlaví, pozici v rodině a etnické skupiny, tvaruje aktivity v ekonomii.

Granovettův model v roce 1990 rozvinul Huff, který uvedl, že tento sociálně konstruktivistický pohled svědčí o tom, že dané normy mají vedoucí strategii nikoli kognitivního, nýbrž kulturního charakteru. Kultura je podle Gergena (1996) definována jako série sociálních systémů, zefektivňuje a je zefektivňována podniky, odvětvím a ekonomikami.

Opačný názor na výše uvedenou problematiku zastával Rouleau a Seguin, kteří tvrdili, že předešlé systematiky jsou příliš omezující a že analýza studií použitá ve strategické literatuře odhaluje čtyři formy pojednání založené na teoriích organizace (klasická, případová, socio-politická, socio-kognitivní).

5. Novodobý výklad strategického managementu

V současné době dochází napříč literaturou o managementu k prominenci strategického řízení a strategie samotné. Tato dvě označení, ačkoli nejsou synonymy, jsou brána v úvahu jako sobě rovná.

3.1.1 Poslání

Poslání (mise) podle Sedláčkové a Buchty (2006) identifikuje základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence organizace. Často také současně vyjadřuje i vztah k – základním stakeholderům – zainteresovaným skupinám, především vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům, regionu, jakož i hodnoty, které podnik uznává.

Keřkovský, Vykpěl (2002) uvádí, že každá firma byla založena a existuje proto, aby naplňovala své určité poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) firmy koresponduje se základními představami (vizí) zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat.

Mallya (2007, 31) uvádí, že poslání (mise) je způsob, jakým lze dosáhnout tzv. „zhmotnělé“ vize. Poslání (mise) udává jasně definovaný směr, kterým se má celá organizace ubírat a měla by:

- definovat současný stav společnosti,
- být stanovena na klíčové kompetence společnosti,
- soustředit se na hlavní aktivity společnosti,
- obsahovat sociopolitické potřeby, kterých chceme dosáhnout, včetně reakce na ně,
- určit naše klíčové stakeholdery,
- vyplývat z naší filozofie, hodnot, etiky a kultury,
- obsahovat naše přednosti,
- obsahovat plány, jak dosáhnout strategické výhody.

3.1.2 Vize

Vize má podle Sedláčkové a Buchty (2006) na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobý charakter. Vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku, respektive je obrazem jeho budoucnosti.

Vize může být definována, jak uvádí Mallya (2007), jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako obraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy. Vize, které fungují, jsou jasné, tudíž mohou být snadno pochopeny a implementovány každým, kdo je o to požádán. Každý aspekt vize by měl být prosazen pomocí společných problémů, cílů a očekávání. Důležité je, aby vize provokovala lidi k účasti a ne jen k pasivnímu sledování. Musí jim umožnit sdílet vlastnictví v optimistické budoucnosti.

3.1.3 Strategie

Zuzák (2012) uvádí, že se slovo strategie používá v mnoha jazycích a má základ ve starořeckém slově „stratagan“, což znamená nečekaný zvrát, překvapující rozuzlení, předstírání, léčku, úskok apod.

Podle Sedláčkové a Buchty (2006) je podstatou strategie získat náskok a následně si ho udržet, což znamená vytvořit a udržet si konkurenční výhodu, která je podstatou dosažení úspěchu.

Sedláčková, Buchta (2006) dále uvádí, že strategie stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Představuje koncept pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie svou povahou představuje záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku (např. co vyrábět). Mohou být však také zaměřeny na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí jsou prosazovány věcné strategie.

„Strategie je neustále se vyvíjející proces k dosažení strategických cílů podniku.“ (Sedláčková, Buchta 2006, 3)

Grasseová, Dubec a Řehák (2012) uvádí, že existují dva přístupy pojetí strategie. První přístup chápe strategii jako dlouhodobý plán, respektive ji ztotožňuje s plánováním. Tvorba strategie v tomto pojetí je vytvářena „top-down“ (shora dolů), kdy se nejdříve shromažďují informace, které jsou analyzovány, a na jejich základě je stanovena strategie, která se dále rozpracuje ostatními organizačními jednotkami. Druhý přístup se orientuje na ad hoc reakce a významné změny v podnikatelském prostředí a v postavení organizace na trhu. Strategii je v tomto pojetí nezbytné vytvářet, případně aktualizovat nepřetržitě a neperiodicky, čas od času, jako např. strategický plán. Strategie potom může mít i formu vývojových scénářů a reakcí organizace na jednotlivé varianty budoucího vývoje.

3.1.4 Strategické řízení

„Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji

podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.“ (Sedláčková, Buchta 2006, 1)

Jak uvádí Mallya (2007, 25), Chaffe sumarizovala v 70. letech hlavní elementy teorie strategického řízení takto:

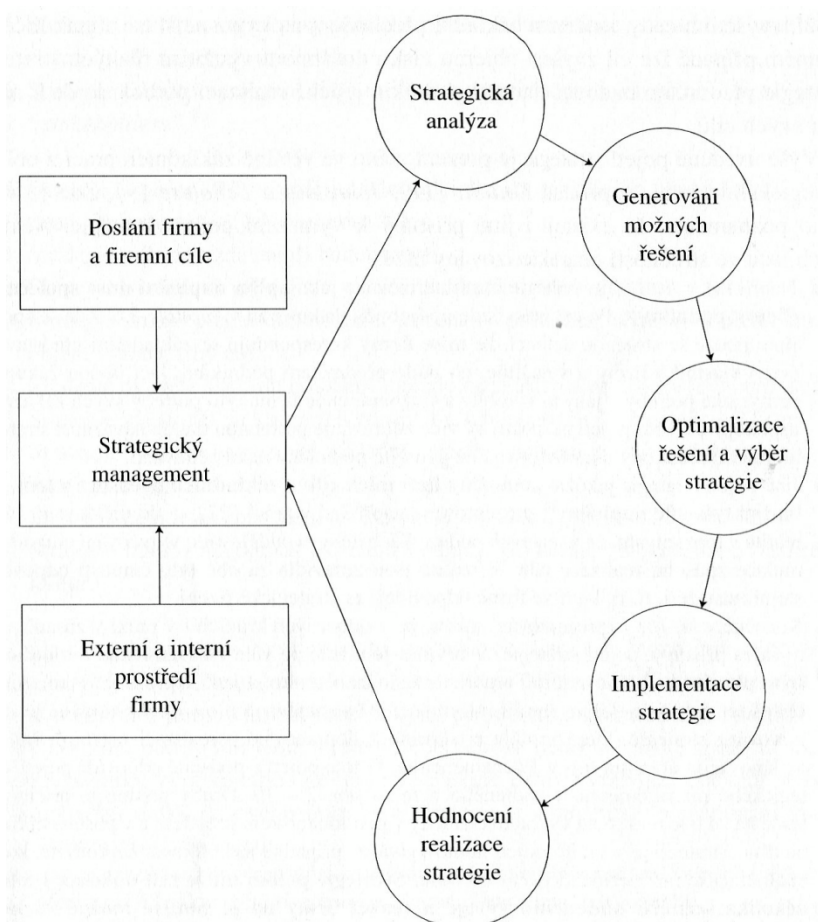
- Strategické řízení zahrnuje přizpůsobování organizace obchodnímu prostředí.
- Strategické řízení je měnící se a komplexní. Změna vytváří nové kombinace situací vyžadující nestrukturované odezvy nebo reakce o vedení firmy.
- Strategické řízení udává směr, kterým organizace půjde, a tím ovlivňuje celé její fungování.
- Strategické řízení zahrnuje formulování a implementaci strategie.
- Strategické řízení je částečně plánovaný a částečně neplánovaný proces.
- Strategické řízení probíhá na několika úrovních řízení (od nejvýše k nejnižší položeným).
- Strategické řízení zahrnuje konceptuální a analytický proces myšlení.

Sedláčková, Buchta (2006) zmiňují, že jedním z hlavních důvodů, proč je proces strategického řízení tak důležitý, je skutečnost, že pomáhá podniku identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu, která je nezbytně nutná pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil.

Sedláčková, Buchta (2006) dále zmiňují, že strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje. Jde o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na jedné straně a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na druhé straně. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobu jejich využití.

Podle Keřkovského a Vykypěla (2002) se odborníci shodují na tom, že strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých krocích, viz obrázek 3. Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi v průběhu jejich realizace.

Keřkovský a Vykypěl (2002) také uvádí, že lze říci, že dobře fungující proces/systém strategického řízení je svým způsobem důležitější než samotné dokumenty které produkuje, tj. strategie a strategické plány, jelikož v důsledku výraznějších změn díky dynamickému vývoji podnikatelského prostředí častokrát již bezprostředně po zahájení realizační fáze zastarávají, takže informační a řídicí procesy, které umožňují toto zastarávání vyhodnocovat a pružně rozhodovat o potřebných změnách strategie, nabývají stále více na významu. Strategické řízení je tudíž svým způsobem důležitější než strategie.



Obr. 3 Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2002, 7)

3.2 Cíle podniku

Cíle jsou podle Sedláčkové a Buchty (2006) často reprezentovány ekonomickými charakteristikami (např. tržby, zisky, návratnost atd.). Mohou být ale také zaměřeny do oblasti sociální (veřejně prospěšné akce, budování image podniku, sponzorství apod. – zejména v případech, kdy je podnik závislý na intenzivnějším přísunu lidských zdrojů), na růst podniku (růst tržního podílu – např. z důvodu snahy o dosažení úspor z rozsahu) či na prvky konkurenčního boje (zvyšování překážek vstupu do odvětví aj.).

Podnikové cíle, jak uvádí Mallya (2007), v zásadě charakterizují specifické stavy, kterých chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých aktiv, a současně charakterizují, jakou konkurenční pozici bude mít podnik na trhu se svými produkty. Formulová cílů a okrajových podmínek, mezi které patří vztahy mezi pracovníky, kapitálové vztahy, dodavatelské vztahy, společenské přínosy, je komplexní proces, kterého se účastní různé zájmové skupiny.

Mallay (2007, 32) také uvádí, že při stanovování cílů mohou na organizaci působit určité faktory, které ovlivňují rozhodování o cílech, mezi které řadí:

- objem dostupných zdrojů,
- vliv okolí, ve kterém se podnik nachází,
- interní vztah mezi managementem a všemi zainteresovanými osobami nebo mezi pracovníky vrcholového vedení,
- vlastnosti řídicích pracovníků,
- zkušenosti podniku z minulosti

Cíle Mallay (2007, 32-33) rozděluje na dvě části a to na:

1. Obecné cíle, které by měly být v souladu s misí společnosti a:
 - jsou zaměřeny na jednu aktivitu nebo určitý směr podniku,
 - měly by reflektovat primární aktivity nebo strategický směr,
 - zahrnují dlouhé období, tj. alespoň tři roky,
 - jsou dosažitelné ve specifických časových horizontech,
 - ukazují směr,
 - jsou tvořeny na základě mise a jsou s ní kompatibilní,
 - poskytují integrující prvek, z něhož se vychází při stanovování strategických a operativních plánů.
2. Konkrétní cíle, které dále rozvíjejí cíle obecné a:
 - obsahují důvody k jednotlivým krokům, které mají být podniknuty, aby bylo dílů dosaženo,
 - specifikují alokaci zdrojů pro dosažení zvolených cílů,
 - určují a usměrňují budoucí rozhodnutí a akce,
 - nutí pracovníky přemýšlet, jak dosáhnout lepších výsledků,
 - musí být vymezeny, tak, že obsahují následující elementy – SMART.

Aby cíle plnily svůj účel, měly by se dle Košťana a Šuleře (2002, 84) vyznačovat určitými znaky. K jejich naplnění lze při stanovování cílů využít pravidla SMART, které popisují následovně:

- Specific = cíl by měl být specifický (v množství, kvalitě a čase)
- Measurable = cíl by měl být měřitelný (má jednotku měření)
- Agreed = cíl by měl být akceptovatelný (je pracovníky přijímaný)
- Realistic = cíl by měl být reálný (je dosažitelný)
- Trackable = cíl by měl být sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění)

3.2.1 Strategické cíle

Sedláčková, Buchta (2006) tvrdí, že strategické cíle podniku jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich formulace se odvíjí jak od poslání, tak také od vize podniku. Strategické cíle podniku představují žádoucí stav, kterého se daný podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svým činností. Cíle organizace mohou být formulovány s různou mírou obecnosti, mohou mít různou věcnou podobu. Volba cílů a způsob, jak budou splněny, jsou ovlivněny a omezeny hodnotami, které

podnik zastává. Primárním cílem je nejčastěji maximalizace hodnoty pro akcionáře.

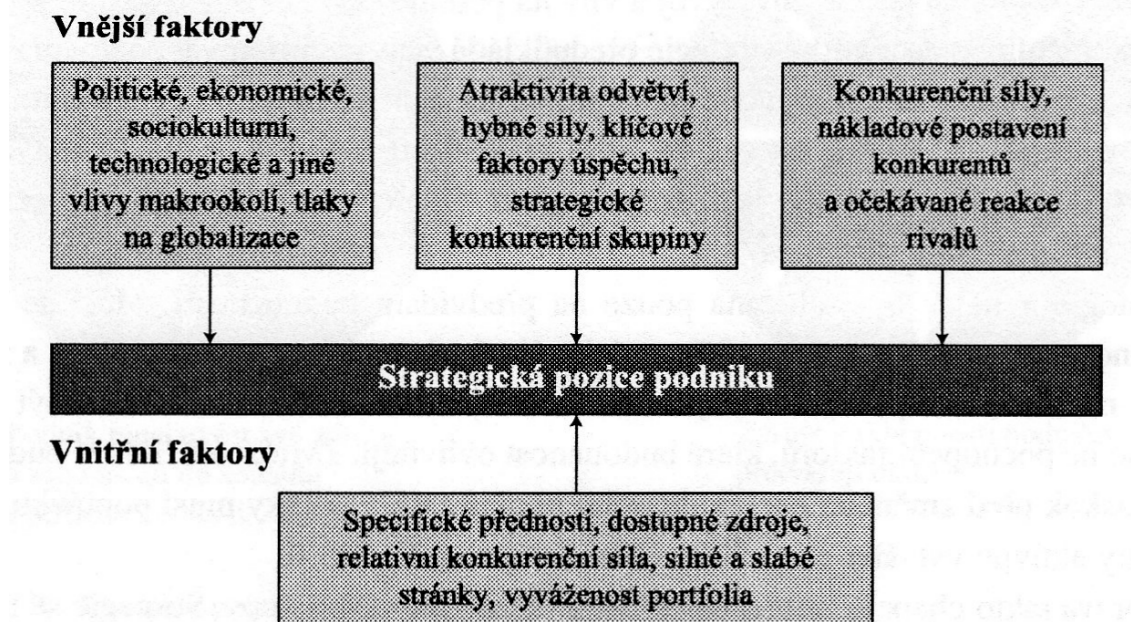
Podle Košťana a Šuleře stanovení a znalost těchto cílů dává manažerům základ pro formulování strategií. Strategické cíle dále poskytují manažerům kritéria pro výběr a zamítnutí alternativních strategií na základě hodnocení potenciálu každé strategie dosáhnout cílů na všech organizačních úrovních společnosti.

3.3 Strategická analýza

„Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje se od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.“ (Sedláčková, Buchta 2006, 8)

Sedláčková a Buchta (2006) uvádí, že analýza obecně je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, tudíž je jejím základem.

Cílem strategické analýzy je dle Grasseové, Dubce a Řeháka (2012) identifikovat a vyhodnotit fakta, která jsou relevantní z hlediska formulace strategie. Hlavním východiskem strategické analýzy je, že se struktura, obsah a její provedení formuluje s ohledem na její účel. Strategickou analýzu není vhodné uskutečňovat odděleně od syntézy, tj. bez jasného vyjasnění toho, co má být na analýzu navazující činností a jejím výstupem. Strategická analýza se liší podle toho, jaká strategie je formulována a jaký je využíván koncept strategického řízení. Odborníci se většinou dosti liší, není možno doporučovat obecně platné návody, týkající se struktury provedení strategické analýzy.



Obr. 4 Strategická analýza
Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, 10)

S ohledem na cíle strategické analýzy lze dle Sedláčkové a Buchty (2006) vymezit dva základní okruhy její orientace, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nejedná se však o dvě nezávislé části, ale naopak je nutné zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy. Strategická analýza je schematicky znázorněna na obrázku 4 (viz předchozí strana).

Podle Mallye (2007) se analýza postupně zabývá vnějším prostředím organizace – většinou mimo rámec možnosti ovlivnit je, například mezinárodním prostředím, národním prostředím, podnikatelským odvětvím, ve kterém podnik operuje, a nakonec vnitřním prostředím organizace.

3.3.1 Analýzy vnějšího prostředí

Podle Keřkovského, Vykypěla (2002) je strategická analýza okolí proces, pomocí něhož strategové okolí firmy monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by tedy měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.

Analýza firemního okolí by měla být uskutečňována, jak uvádí Keřkovský a Vykypěl (2002, 34), ve třech základních, navazujících krocích:

1. Analýza dosavadní strategie a nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí.
2. Identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí.
3. Ocenění (ohodnocení) významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj firmy.

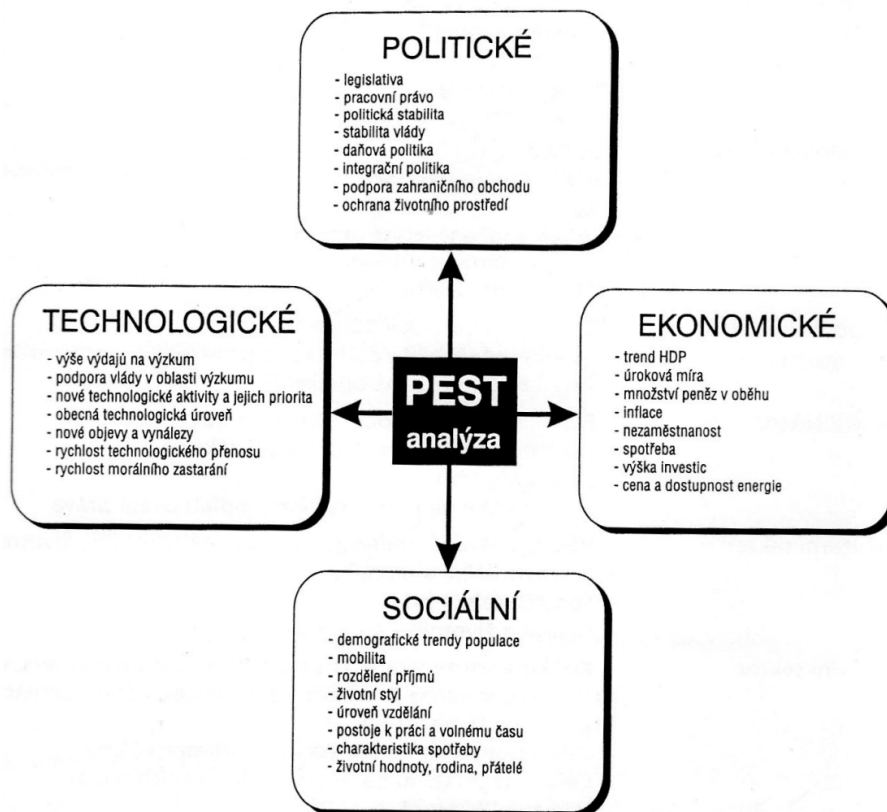
Mezi důvody pro analýzu okolí podniku podle Mallye (2007, 40) patří to, aby podnik:

- věděl, jaké je jeho pozice v prostředí, v němž působí,
- efektivně reagoval na neustálé změny v okolí a mohl v něm přežít,
- mohl sledovat organizaci jako celek,
- mohl analyzovat své vnitřní možnosti,
- předešel překvapení od konkurentů,
- mohl vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.

Makroprostředí

Makroprostředí podle Sedláčkové a Buchty (2006) představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik vyskytuje. Takové vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti či revoluční technologické inovace, mohou významně působit na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost. Rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy a aktivně na ně reagovat, často představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku.

Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, jež vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální, kulturní a technologické. Analýza, která dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje jako PEST analýza, kterou lze vidět na obrázku 5, v literatuře je též nazývána jako PESTE, STEPE, PESTLE, PESTEL. (Sedláčková, Buchta 2006)



Obr. 5 PEST analýza vlivu prostředí
Zdroj: Košťan, Šuleř (2002, 38)

1. Politické a legislativní faktory

Za politické faktory lze považovat například hodnocení politické stability, politický postoj, hodnocení externích vztahů či politický vliv různých skupin. (Grasseová, Dubec a Řehák 2012)

2. Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory lze zařadit například zhodnocení makroekonomické situace, přístup k finančním zdrojům či daňové faktory. (Grasseová, Dubec a Řehák 2012)

3. Sociální a demografické faktory

Jako sociální faktory lze chápat například makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně-kulturní aspekty či dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost. (Grasseová, Dubec a Řehák 2012)

4. Technologické faktory

Další skupinou jsou technologické faktory, mezi které patří například podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity či obecná technologická úroveň. (Grasseová, Dubec a Řehák 2012)

Grasseová, Dubec a Řehák (2012) zmiňují ještě další dva faktory, a to konkrétně:

1. Legislativní faktory, mezi které patří například existence a funkčnost podstatných zákonných norem, chybějící legislativa a další faktory, jako je funkčnost soudů, vymahatelnost práva apod.
2. Ekologické faktory, mezi které řadí přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hroby či legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí.

Oborové (odvětvové) prostředí

Oborové okolí podniku je, jak uvádí Keřkovský a Vykypěl (2002), ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku.

Velmi užitečným a podle Keřkovského a Vykypěla (2002) často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, který je znázorněn na obrázku 6.

Porterův model pěti sil je podle Sedláčkové a Buchty (2006) ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí, jehož cílem je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny.

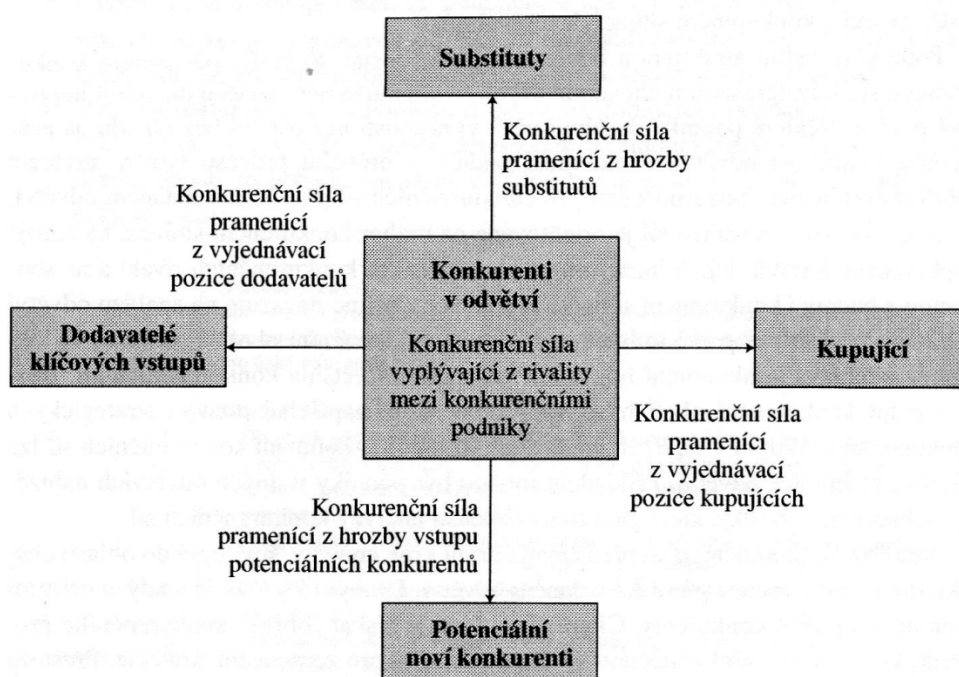
Tento typ analýzy je vhodný pro vyhodnocení strategických příležitostí a hrozeb konkurence. Čím větší je intenzita působení některé z výše zmíněných pěti sil, tím je obtížnější situace společnost a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii. (Košťan, Šuleř 2002)

Konkurenční síly mohou být podle Košťana a Šuleře (2002, 43-44) ovlivňovány velkým počtem různých prvků. Pro každý druh průmyslu je však důležitých jen několik:

- Bariéry vstupu pro potenciální nové konkurenty, mezi které se řadí například ekonomika velkého rozsahu, velké kapitálové vstupy, ochrana trhu, odlišení, silný image výrobku, know-how, vysoce kvalifikovaná pracovní síla aj.
- Síla dodavatelů, mezi kterou lze zařadit například vysoké náklady při změně dodavatele, silný image dodavatele, koncentrace dodavatelů, nezákonné dohody mezi dodavateli atd.
- Síla odběratelů, jako je například koncentrace odběratelů, existence alternativních zdrojů zásobování, součásti nebo materiál tvoří podstatnou část ná-

kladů a proto jsou odběratelé ochotni hledat nejlepší dodavatele a věnovat mnoho času a energie na vyjednávání aj.

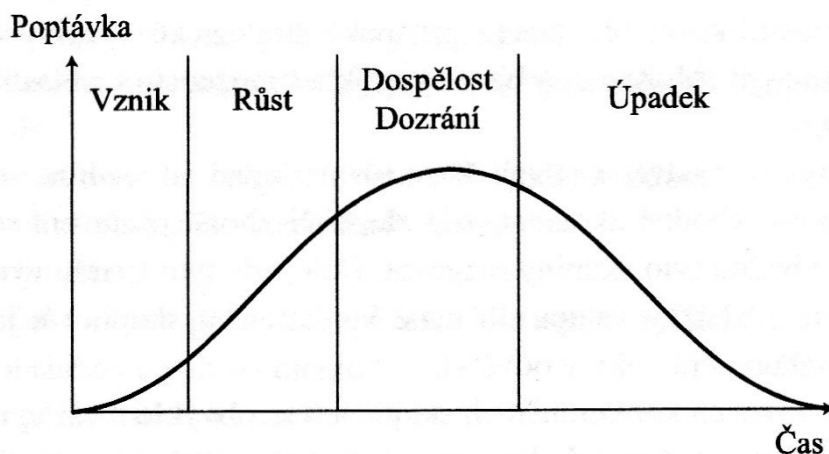
- Hrozba náhradních produktů může mít mnoho podob, proto by si měli manažeři klást otázky, mezi které se řadí například: „Poskytuje konkurenční produkt vyšší hodnotu a kvalitu?“, „Do jaké míry můžeme zmírnit riziko např. přidáním služby nebo výrobku k našemu produktu?“
- Intenzita konkurence v odvětví. Mezi faktory, které ovlivňují intenzitu konkurence, se řadí například velikost a síla konkurentů, pomalý nárůst trhu, vysoké fixní náklady v odvětví, rozdílnost konkurentů, vysoké náklady na opuštění odvětví aj.



Obr. 6 Model pěti sil
Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, 48)

Životní cyklus odvětví

Jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006), model životního cyklu odvětví je obdobou modelu životního cyklu výrobku. V praxi však může být v případě odvětví častěji potíž určit, v které fázi životního cyklu se právě nachází. Životní cyklus odvětví je odvozen od trhu, tj. zkoumání, zda počet zákazníků a poptávka roste, je nebo není stabilní, roste či klesá z hlediska objemu. Klíčovým faktorem, který obvykle podmiňuje životní cyklus, je následně odráží v tempu růstu odvětví. Vývoj odvětví zpravidla prochází pěti etapami: vznik, růst, dospělost, dozrání a úpadek, viz obrázek 7.



Obr. 7 Životní cyklus odvětví
Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, 40)

Sedláčková a Buchta (2006, 40-41) tyto etapy popisují následovně:

- V etapě vzniku odvětví kladou podniky důraz na rozvoj trhu a specifických předností. Cílem je získat vysoký tržní podíl a vytvořit si jedinečné dovednosti k přilákání zákazníků, aby si podnik vybudoval co nejpevnější konkurenční pozici.
- V etapě růstu je hlavním úkolem podniku upevnit svou pozici a tím si vytvořit základ pro přežití v nadcházejících etapách a zároveň profitovat na rostoucím trhu. Cílem je udržet konkurenční pozici a velmi rychle zvýšit podíl.
- V etapě dospělosti (zralosti) roste poptávka jen zvolna a na intenzitě nabývá konkurence v oblasti cen a výrobní diferenciace. Podniky se snaží přetáhnout zákazníky ostatním konkurentům, a to buď snížením cen, nebo zlepšováním výrobků a doprovodných služeb.
- V etapě dozrání roste poptávka už jen minimálně a dosahuje svého vrcholu. Podniky musí pečlivě sledovat chování konkurentů.
- Etapa úpadku začíná, když poptávka po výrobcích daného odvětví začne klesat. Podniky musí zvažovat strategická rozhodnutí, zda se snažit nepříznivý vývoj poptávky obrátit nebo zda z odvětví odejít, či zda snížit počet segmentů a soustředit se jen na určitý trh.

3.3.2 Analýzy vnitřního prostředí

Mallya (2007) uvádí, že hlavní myšlenkou interní analýzy je zhodnocení současného postavení podniku. Jde o snahu identifikovat, v čem daný podnik vyniká a co není jeho silnou stránkou. Interní analýza zahrnuje hodnocení všech veličin, které jsou uvnitř analyzovaného podniku a vytvoří bázi, na které bude analýza provedena.

Strategie musí dle Sedláčkové a Buchty (2006) reagovat nejenom na podmínky dané odvětvím, ale musí také vycházet ze svých dílů, zdrojů. Schopností a struk-

tury. S ohledem na tyto skutečnosti je proto důležité věnovat pozornost vztahu strategie a vnitřní situaci podniku, respektive jeho zdrojů a schopností.

Analýza vnitřního prostředí je podle Sedláčkové a Buchtý (2006) velmi významnou částí strategické analýzy a podává výchozí informace pro budování a udržení konkurenční výhody.

Při analýze vnitřního prostředí je velmi důležité identifikovat silné a slabé stránky podniku. Aby to bylo možné, je podle Keřkovského a Vykpěla (2002, 74) nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory, mezi které se řadí:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

Hodnotový řetězec podle Portera

Mallya (2007) uvádí, že analýzy hodnotových řetězců jsou cestami ke stanovení konkurenčních hran, tedy k vymezení strategických výhod a nevýhod všech činností, jež vytváří konečný produkt. Tyto činnosti zahrnují vnitřní operace i vnější aktivity dodavatelů. Analýzy hodnotových řetězců umožňují společně lépe porozumět, jaké segmenty, distribuční kanály, cenové hladiny, odlišnosti výrobků a uspořádání hodnotového řetězce jim budou skýtat nejvyšší možnou výhodu.

Hodnotový řetězec podle Mallya (2007) tedy ukazuje celkovou hodnotu a skládá se z činností vytvářejících hodnotu. Tyto činnosti lze podle Portera (1985) rozdělit do dvou celkových typů: primární činnosti a podpůrné činnosti viz obrázek 8.

Primární činnosti jsou podle Mallye (2007) ty, které se týkají hmotného vytváření produktu nebo služby, jeho transferu ke kupujícímu a jakékoliv služby po prodeji.

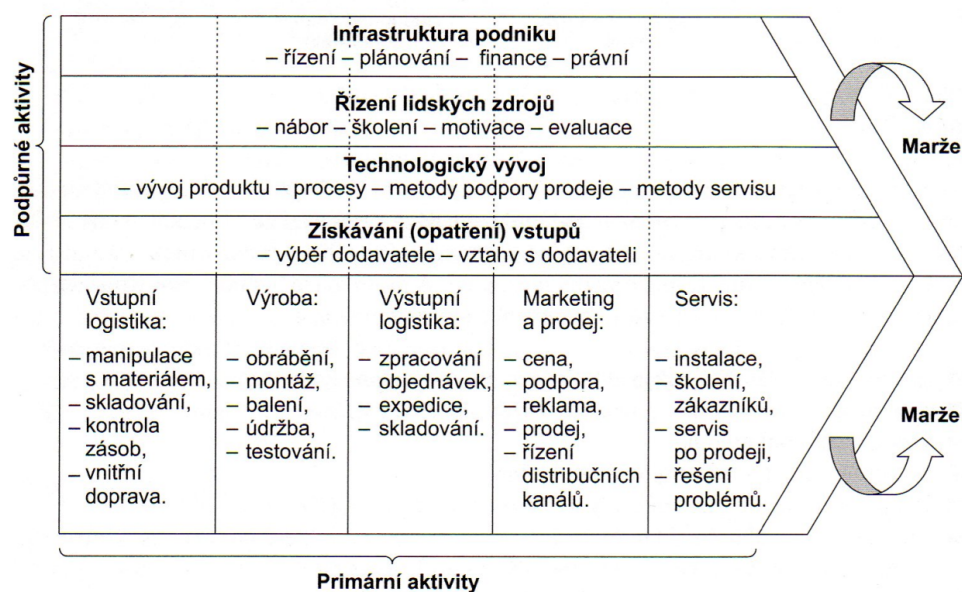
Keřkovský a Vykpěl (2002, 88) zmiňují, že se do primárních aktivit řadí pět základních kategorií aktivit, jimiž jsou:

- Vstupní logistika, tj. aktivity spojené s pořízením vstupů, jejich skladováním rozvojem a manipulací.
- Operace zahrnující aktivity spojené s transformací vstupu na konečné produkty, např. strojní pracování, údržba zařízení atd.
- Výstupní logistika zahrnující aktivity spojené se skladováním a distribucí zboží.
- Marketing a prodej, např. reklama, podpora prodeje, výběr distribučních kanálů aj.
- Služby, kam patří aktivity spojené s udržováním či zvyšováním hodnoty produktu.

Každý z těchto činností může být podle Mallye (2007) zdrojem výhody.

Podpůrné aktivity podporují dle Keřkovského a Vykpěla (2002, 88) jak primární aktivity, tak také sebe samy. Zajišťují primárním aktivitám potřebné zdroje, vstupy, technologie, lidské zdroje aj. a dělí se na:

- Opatřování - týká se opatřování vstupů, které jsou spotřebovány v hodnotovém řetězci firmy.
- Technologický rozvoj - každá hodnototvorná aktivita vyžaduje určitou technologii, ať již se jedná o výrobní či nevýrobní operace.
- Řízení lidských zdrojů - tato oblast zahrnuje veškeré aktivity spojené s náborem, výběrem, školením a rozvojem pracovníků, s jejich fluktuací atd.
- Infrastruktura firmy - skládá se z řady aktivit, jako je vlastní řízení firmy, plánování, finance účetnictví, řízení jakosti aj.



Obr. 8 Systém hodnotového řetězce podniku
Zdroj: Mallya (2007, 70), převzato od Porter (1985)

Model 7S

Tento model podle Mallye (2007) vznikl v sedmdesátých letech, aby pomohl manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami.

Keřkovský, Vykpěl (2002) ve své knize uvádí, že model „7S“ je užitečnou pomůckou při identifikaci tzv. klíčových faktorů úspěchu, jejichž odhalení je jedním z cílů strategické analýzy.

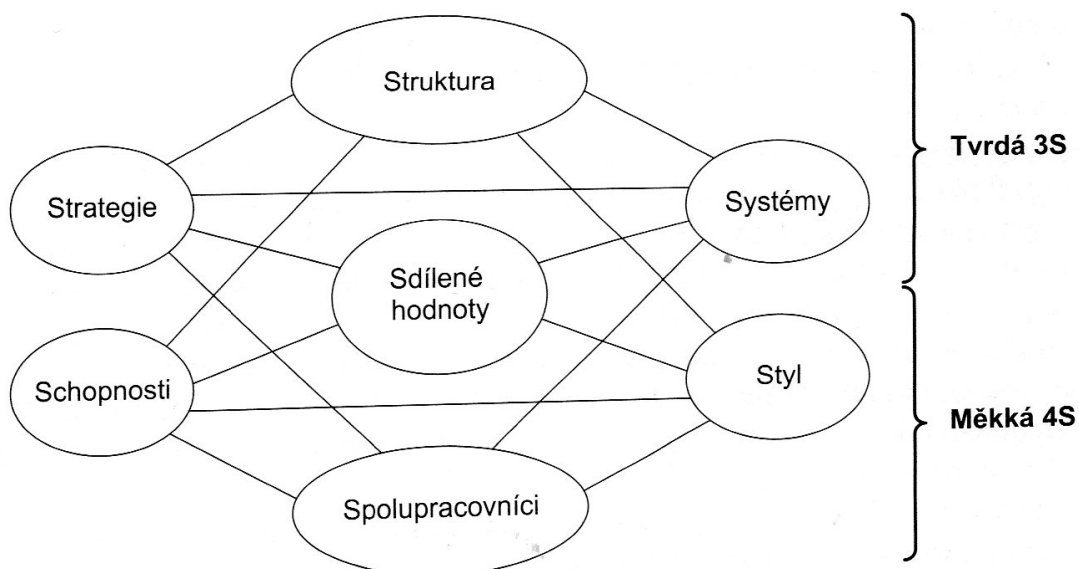
Mallya (2007) dále uvádí, že vedení firmy musí brát v úvahu všech sedm faktorů, viz obrázek 9, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na velikost firmy. Tyto faktory jsou vzájemně provázány a pokud vedení nebude dávat pozor u jednoho z nich, pak může způsobit zhroucení ostatních faktorů.

Tři horní faktory tohoto modelu se podle Mallye (2007, 74) označují jako „tvrdá 3S“:

- Strategie – vyjadřuje, jak organizace dosahuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání.
- Struktura – obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací.
- Systémy – jsou v daném případě prostředky, procedury a systémy, které slouží řízení, například komunikační, dopravní, kontrolní, informační atd.

Čtyři faktory, které se nacházejí na dolní straně modelu jsou podle Mallye (2007, 74) méně hmatatelné, mají kulturní povahu a nazývají se „měkká 4S“

- Spolupracovníci – lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, aspirace, motivace atd. Zároveň je nutno rozlišovat mezi kvantifikovatelnými a nekvantifikovatelnými aspekty.
- Schopnosti – profesionální znalosti a kompetence existující uvnitř organizace – tj. co organizace dělá nejlépe.
- Styl – vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů. Patří sem také firemní kultura.
- Sdílené hodnoty – odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími zainteresovanými skupinami bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy.



Obr. 9 Model „7S“ firmy McKinsey
Zdroj: Mallya (2007, 73)

Finanční analýza

Jakékoli finanční rozhodování musí být podle Synka (2011) podloženo finanční analýzou, na jejíchž výsledcích je založené řízení majetkové i finanční struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob aj. Jejím hlavním úkolem je především poskytovat informace o finančním zdraví podniku.

Keřkovský, Vykypěl (2002) dále uvádí, že smyslem analýzy finančních faktorů není jenom posouzení „finančního zdraví“ firmy, ale také posouzení toho, zda je uvažovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek, případně jaké finanční zdroje by musely být na zajištění uvažované strategie k dispozici.

Výsledky finanční analýzy respektive informace týkající se finanční situace podniku podle Sedláčkové a Buchty (2006) neslouží pouze jak významná součást strategické analýzy. Jejich využití je totiž mnohem širší a jsou předmětem zájmu mnoha subjektů, které přicházejí do kontaktu s podnikem.

Sedláčková, Buchta (2006) dále také zmiňují, že získané závěry z finanční analýzy jsou velmi důležité a mají významný vliv na celou řadu strategických rozhodnutí, jelikož tvoří podstatné východisko pro určení silných a slabých stránek podniku a především identifikaci základů konkurenční výhody.

Metody finanční analýzy:

Podle Synka (2011) se pro finanční analýzu používají především dvě základní rozborové techniky a to tzv. procentní rozbor a poměrová analýza. Obě vycházejí z absolutních ukazatelů, a to jak stavových, tak intervalových, tokových. Stručně zle postup finanční analýzy vyjádřit, tak, že se začíná s absolutními ukazateli (procentní rozbor, vertikální analýza) a poté poměrovým ukazateli (časové řady - horizontální analýza, mezipodnikové srovnání)

o Analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát

Růčková (2011, 103) tvrdí, že v rozvaze je nashromážděno největší množství informací, které dají analytikovi možnost dozvědět se o firmě celou řadu informací. Mezi nejdůležitější se řadí informace:

- o majetkové situaci podniku,
- o zdrojích financování
- o finanční situaci podniku

Pro analýzu rozvahy je podle Růčkové (2011) možno využít především jednu základní metodu – analýzu stavových ukazatelů, která v sobě zahrnuje jednak analýzu trendu (horizontální analýza) a také procentní rozbor (vertikální analýza)

Sedláčková, Buchta (2006, 81) ve své knize zmiňují, že srovnáním rozvahy a výkazu zisků a ztrát z jednotlivých let můžeme například:

- hodnotit, jak se mění využití majetku,
- klasifikovat změny v rozvaze podle toho, zda zvyšují či snižují peněžní prostředky,
- klasifikovat změny ve výkazu zisků a ztrát podle toho, zda zvyšují nebo snižují peněžní prostředky,
- konsolidovat tyto informace na sumu zdrojů a jejich užití.

Výkaz zisku a ztráty popisuje Růčková (2011) jako písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. V rámci jeho analýzy se hledá odpověď na otázku, jak jednotlivé položky výkazu ovlivňovaly výsledek hospodaření. Informace z výkazu zisku a ztráty jsou významným podkladem pro hodnocení firemní ziskovosti a podobně jako u rozvahy se zde zpracovává horizontální analýza. Vertikální analýza (tedy procentní rozložení nákladů a výnosů) má význam zpravidla jako zpřesňování zejména u interní analýzy a tudíž se zpracovává zpravidla pouze horizontální analýza.

○ **Analýza Cash Flow (CF)**

Cash flow je podle Synka (2011) ústředním pojmem celého finančního řízení podniku. V praxi je podle něj i kritériem veškerého rozhodování a je jeho cílovou funkcí. To se projevuje i v běžném finančním plánování, které se soustřeďuje ve velké míře právě na cash flow.

Dle FAF (2016) je výkaz cash flow jeden z nejdůležitějších prvků finanční analýzy. Říká nám, jaké byly výdaje a příjmy za dané období a také nám je člení na tři oblasti. Jsou to oblasti CF z provozní činnosti, CF z investiční činnosti a CF z finanční činnosti.

FAF dále zmiňuje, že CF analýza poskytuje informace o tom:

- jak společnost reálně hospodaří v a neprovozní oblasti. Zdrojem informací je především výsledovka, kde je hospodářský výsledek upravený o nepeněžní operace a mimořádné operace,
- jaká aktiva nově financují či jaké aktiva jsou zdrojem financování,
- jaká pasiva nově financuje a jaká pasiva jsou zdrojem nového financování.

○ **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity měří dle Synka (2011) schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky. Mají odpovědět na otázku, zda bude firma schopna vyrovnat své dluhy, když nastane doba jejich splatnosti.

Běžná likvidita, označovaná jako likvidita 3. stupně, měří platební schopnost podniku z hlediska kratšího období. Podle Synka (2011) to je poměrně hrubý ukazatel platební schopnosti, ale pro svou jednoduchost je v praxi velmi rozšířený. Za přijatelnou hodnotu se považují hodnoty v intervalu 1,5 – 2,5. Příliš vysoká hodnota oběžných aktiv (větší než je optimum) snižují výnosnost podniku.

Rychlá (pohotová) likvidita je označována jako likvidita 2. Stupně a podle Synka (2011) lépe vystihuje okamžitou platební schopnost. Optimální hodnota je 1 – 1,5. Hodnota 1 je označována jako prahová (kritická)

Synek (2011) dále uvádí, že někteří finanční analytici používají i tzv. hoto-
vostní poměr (cash likviditu). Uvádí se, že by měl mít hodnotu 0,5 a je označován jako likvidita 1. Stupně.

○ **Ukazatele aktivity**

Neboli ukazatele řízení (využití) aktiv podle Synka (2011) měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud jich má firma více, než je účelné, vznikají mu

zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat. Ukazatele se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, stálá aktiva a pro celková aktiva. Mezi ukazatele se tedy řadí výpočet počtu obrátek zásob, ze kterého se přepočtem získá doba obratu zásob ve dnech. Mezi další patří průměrná doba inkasa (průměrná doba pohledávek, doba obratu závazků), doba obratu splácení závazků, obrat pracovního kapitálu a obrat celkových aktiv.

○ Ukazatele zadluženosti

Synek (2011) uvádí, že ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluh. Zadluženost se měří dvě způsoby a to:

1. vychází se z rozvahy a vypočítá se rozsah, ve kterém dluhy financují aktiva (za předlužený podnik lze považovat takový, jehož dluhy jsou větší než hodnota jeho majetku),
2. vychází se z výsledovky a počítá se krytí nákladů na cizí kapitál (úroků a dalších poplatků) ziskem před úroky a zdaněním (EBIT). Ukazatel je považován za jeden z ukazatelů finanční stability, tj. odolnosti podniku proti zhroucení financí podniku v důsledku úbytku cizích zdrojů. Prahovou hodnotou je číslo 1, cílová hodnota by měla být ale podstatně vyšší.

○ Ukazatele rentability

Ukazatel podle Synka (2011) měří čistý výsledek podnikového snažení. Ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku (zisk po zdanění). Používají se tyto ukazatele:

Ukazatel rentability trže měří podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb. Z porovnání jeho hodnoty s odvětvovým průměrem lze usuzovat úroveň cen dosahovaných podnikem a výši výrobních nákladů (Synek, 2011)

Ukazatel hrubé rozpětí jsou tržby po odečtení variabilních (respektive přímých) nákladů. Ukazatel udává, kolik procent z 1 Kč tržeb tvoří příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku

Ukazatel výnosnosti celkových aktiv, který je dle Inekon-systems (2016) negativně ovlivňován nadměrným použitím cizích zdrojů a nízkou základní produkční silou.

Ukazatel výnosnosti vlastního kapitálu je rozhodujícím ukazatelem, protože měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků. Udává, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč investovanou do podniku jeho vlastníky (Synek 2011)

3.4 SWOT analýza

„Výtah ze zjištěných interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí.“ (Kotler, 2007, 97)

SWOT analýza podle Kotlera (2007) zjišťuje silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

Sedláčková a Buchta (2006) uvádí, že „SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku.“ SWOT analýza využívá závěry z předchozích analýz tak, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, respektive s příležitostmi a ohroženími a následně směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

Sedláčková a Buchta (2006) dále zmiňují, že přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku a to jsou silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, mezi které patří příležitosti a hrozby. Z tohoto přístupu však vyplývá značné omezení SWOT analýzy, jelikož je nutné odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od hrozeb. Odhadnout, zda je určitý jev příležitost či hrozba nebo zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku je často velmi obtížné. Hrozba se totiž může za jistých předpokladů změnit na příležitost a naopak.

Uplatnění SWOT analýzy je podle Sedláčkové a Buchty (2006) vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, respektive utlumovat slabé stránky podniku a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat především k identifikaci, nalezení a také k posouzení vlivů, dále k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.

Sedláčková, Buchta (2006, 91-92) uvádí, že postup při realizaci SWOT analýzy je obvykle následující:

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry mnoha provedených analýz. Zvláštní pozornost je vhodné věnovat hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu. Vypracovaný přehled by neměl přesáhnout 7 až 8 bodů.
2. S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti. Přehled je opět vhodné omezit na 7 až 8 charakteristik.
3. Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí podniku na straně druhé. K tomu lze využít znázornění jednotlivých charakteristik ve formě diagramu SWOT analýzy.

Košťan, Šuleř (2002) uvádí, že SWOT analýza poskytuje mechanismus pro systematický myšlenkový pochod, požaduje totiž zároveň porozumění vnějšího prostředí a schopností organizace čímž poskytuje logický rámec pro hodnocení současné i budoucí pozice společnosti. Z tohoto hodnocení lze formulovat vhodné strategie a jejich alternativy. Pokud je SWOT analýza prováděna periodicky, může manažery informovat, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k činnostem jejich společnosti

Podle Keřkovského a Vykypěla (2002, 98-99) by měly být při zpracování SWOT analýzy respektovány následující zásady:

1. SWOT analýza by měla být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána.
2. SWOT analýza by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Příliš mnoho faktů uvedených ve SWOT analýze jejich případné využití při syntéze spíše komplikuje.
3. Je-li SWOT analýza součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze „strategická“ fakta.
4. SWOT analýza by měla být objektivní, tj. analýza by neměla vyjadřovat jenom subjektivní názory zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se objekt analýzy nachází.
5. Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT analýzy nějakým způsobem ohodnocena podle významu, například by měly být zvýrazněny nejvýznamnější faktory.
6. Je výhodné, jsou-li jednotlivá fakta v tabulce SWOT analýzy identifikována/označena. Tyto identifikátory lze využít například při zdůvodnění návrhu.

Keřkovský a Vykypěl (2002) dále uvádí, že je SWOT analýza velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie, jelikož z její podstaty vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabín a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabina/hrozba ze SWOT analýzy by měla mít při takovém přístupu v návrhu strategie svůj protějšek, patření, které ji eliminuje.

Vnější faktory	Vnitřní faktory	Slabé stránky (W) 1. 2. 3. atd.	Silné stránky (S) 1. 2. 3. atd.
	Příležitosti (O) 1. 2. 3. atd.	WO strategie „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie „využití“ <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
	Hrozby (T) 1. 2. 3. atd.	WT strategie „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

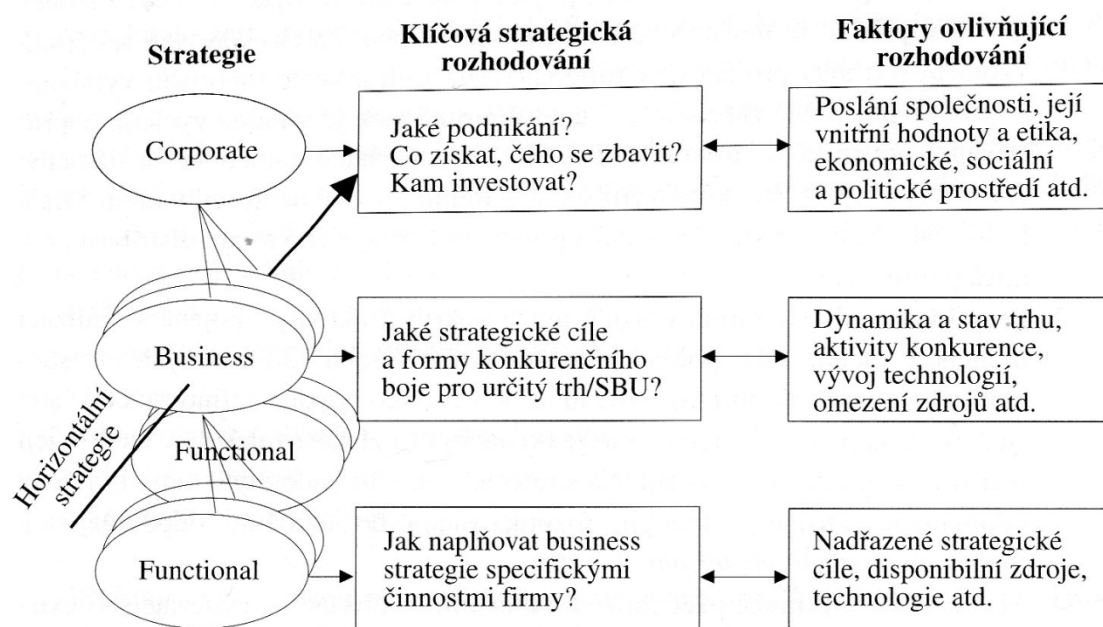
Obr. 10 Matice SWOT

Zdroj: Grasseová, Dubec a Řehák (2012, 299)

3.5 Formulace strategie

Mallya (2007) zmiňuje, že k formulaci strategie je možné přistoupit po provedení strategické analýzy a diagnózy slabých a silných stránek podniku. Při tom je samozřejmě nutné rozlišovat, ve které úrovni hierarchické struktury firemních strategií se pohybujeme. Formulace strategie je proces, při kterém management podniku vytvoří a zvolí strategii podniku. Tento proces zahrnuje také tvorbu všech potřebných komponentů řízení podniku, které by umožnily celou organizaci směřovat do zvoleného cíle. Management podniku musí vzít v úvahu všechny relevantní aspekty interní a externí situace podniku, aby mohl přijít s detailním akčním plánem pro dosažení požadovaných krátkodobých a dlouhodobých výsledků.

Keřkovský a Vykypěl (2002) předpokládají, že existuje hierarchická soustava na sebe navazujících strategií, tvořená firemní (corporate), obchodní (business) a funkční (functional) úrovní tak jak znázorňuje obrázek 11. Při jejich formulaci by mělo být postupováno směrem „top-down“, přičemž postupným rozpracováním nadřazených strategických cílů na úrovních nižších se zároveň uplatňuje zpětná vazba, postup „bottom-up“.



Obr. 11 Hierarchie firemních strategií
Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2002, 22)

Košťan, Šuleř (2002, 89) uvádí, že existují čtyři základní způsoby, jimiž lze nahlížet na strategii organizace a to konkrétně:

- stabilizace,
- expanze,
- omezení,
- a kombinace předcházejících.

	EXPANZE		OMEZENÍ		STABILIZACE		KOMBINACE
Výrobky	Připojit nové výrobky	Nalézt nové užití	Opustit staré výrobky	Utlumit rozvoj výrobků	Udržet	Uskutečnit změny, zlepšit jakost	Opustit staré a přidat nové
Trhy	Nalézt nová teritoria	Proniknout na trhy	Opustit distribuční kanály	Snížit podíl na trhu	Udržet	Chránit podíl na trhu, zaměřit se na výklenky	Opustit staré zákazníky, současně hledat nové
Funkce	Urychlit vertikál. integraci	Zvýšit kapacitu	Stát se "zajatou" firmou	Omezit vývoj a výzkum	Udržet	Zlepšit efektivitu výroby	Zvýšit kapacitu a zlepšit efektivitu

Obr. 12 Obecné strategické alternativy
Zdroj: Košťan, Šuleř (2002, 90)

Strategii stabilizace sledují firmy, které pokračují se stejnými výrobky nebo službami na stejných trzích s tím, že se zaměřují na zlepšování svých výkonů. Tato strategie může být zvolena pro zvyšování zisku zlepšováním efektivity současných činností. (Košťan, Šuleř 2002)

Strategii expanze sledují firmy, které rozšiřují svou činnost o další výrobek nebo službu, rozšiřují své působení na trzích nebo své funkce. (Košťan, Šuleř 2002)

Strategii omezení volí společnosti, které vidí nutnost redukovat své výrobky nebo služby, trhy nebo funkce, nebo se zaměřily na zlepšení svých funkcí omezením činností ve strategických podnikatelských jednotkách s negativním „cash flow“. Rozhodnutí přistoupit ke strategii omezení je pro manažery velmi obtížné, protože naznačuje něčí selhání. (Košťan, Šuleř 2002)

Strategie kombinace sledují společnosti, které vědomě implementují ve stejné době v jednotlivých strategických podnikatelských jednotkách rozdílné strategie nebo plánují použít v budoucnosti několik po sobě následujících rozdílných strategií. (Košťan, Šuleř 2002)

3.5.1 Typy strategických alternativ

Alternativní strategie je jednou z cest nebo jedním z prostředků jak dosáhnout cíle, vyřešit problém nebo využít příležitosti. Alternativy jsou důležité z hlediska vymezenosti rozsahu možností a obvykle zahrnují příležitosti určující další směřování podniku. (Tichá, Hron, Dohnal 1998)

Alternativy lze, jak uvádí Pošvář, Tomšík, Žufan (2004, 84), rozdělit do následujících tří kategorií:

1. Zřejmé, jasné alternativy, které vyplývají ze současných strategií podniku, obvykle jejich rozvíjením nebo drobnými úpravami.
2. Kreativní alternativy, které obsahují nový přístup k řešení problému. Vyžadují využití odlišného myšlenkového přístupu, opuštění dosavadních stereotypů a předpokladů, které leží v základech současné strategie podniku.

3. Nemyslitelné alternativy, které odrážejí radikální rozchod tradičními myšlenkovými stereotypy podniku. Jsou nemyslitelné z toho důvodu, že jsou nepřijatelné z hlediska pravidel, které určují, co je pro podnik vhodné.

Alternativy by měly být podle Pošváře, Tomšíka, Žufana (2004, 84-85) prověřovány nepřetržitě i v případech, kdy to manažeři nepovažují za potřebné a to:

- z důvodu hledání nových cest, které by zvyšovaly účinnost existujících strategií,
- z důvodu přípravy na budoucnost za současného využívání potenciálu přítomnosti

Model BCG

Mallya (2007) uvádí, že metoda zvaná bostonská matice (Boston Consulting Group – BCG) byla jednou z prvních metod portfolio analýzy a rozděluje podnikatelské jednotky do dvourozměrné matice s cílem identifikovat, které jednotky poskytují velký potenciál a které pouze „polykají“ zdroje podniku.

Matice BCG poskytuje dle Mallye (2007) rámcový a systematický pohled na portfolio trhů a výrobků podniku. Lze z ní vyčíst návod pro jednání podniku v oblasti rozvoje trhů a výrobků a k vytvoření nových konkurenčních výhod.



Obr. 13 Bostonská matice

Zdroj: Mallya (2007, 93)

Matice podle Mallye (2007, 94) identifikuje čtyři obchodní skupiny:

- Dojné krávy mají, jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006), vysoký relativní tržní podíl na pomalu rostoucím trhu. Výsledkem zpravidla bývá, že generují více prostředků, než samy potřebují. Tyto prostředky je poté možné použít pro

rozvoj „hvězd“ a „otazníků“. Tyto výrobky s dobrou konkurenční pozicí obvykle představují hlavní zdroje realizovaných výnosů a zisku. Vhodnými strategiemi pro „dojné krávy“ je zachování tržního podílu nebo jeho snížení, potřebuje-li podnik rychle peněžní prostředky.

- Hvězdy jsou podle Sedláčková, Buchty (2006) výrobky s vysokým růstem prodeje a vysokou konkurenceschopností. Tyto výrobky mají vynikající postavení vzhledem k tomu, že jsou obvykle na začátku svého životního cyklu s předpokladem dalšího růstu, mohou se v budoucnu stát z hlediska tvorby hodnoty pro podnik velmi zajímavými. Podnik by se měl snažit udržet tyto výrobky v dané pozici, což při vysokém růstu trhu obvykle vyžaduje vynakládání dodatečných finančních prostředků především na reklamu a distribuci.
- Otazníky/problémové děti jsou podle Sedláčkové, Buchty (2006) výrobky se současným nízkým tržním podílem, přičemž tento trh vykazuje rostoucí tendenci. Podnik se musí snažit zlepšit pozici těchto výrobků, které se mohou stát „hvězdami“. K tomu však potřebují pro svůj rozvoj a vybudování dobrého postavení značné zdroje, zpravidla více než sami vyprodukují. Kromě finančních zdrojů však vyžadují také mnoho času a kreativity.
- Psi mají nízký podíl na trhu s pomalým růstem, a nepředstavují proto perspektivní skupinu. Často jsou na konci svého životního cyklu. Setrvání na jejich dalším zařazování do výrobního programu není tedy efektivní. Vhodnou strategií většinou bývá, když doplňují sortiment či brání vstupu konkurentů. (Sedláčková, Buchta 2006)

Sedláčková, Buchta (2006) dále uvádí, že portfolio by mělo být vybalancováno tak, aby obsahovalo co nejvíce „hvězd“ a „otazníků“, ale také „dojných krav“, které by poskytovaly zdroje pro jejich podporu.

Přínos analýzy portfolia pomocí matice BCG spočívá podle Mallye (2007, 95-96) v tom, že:

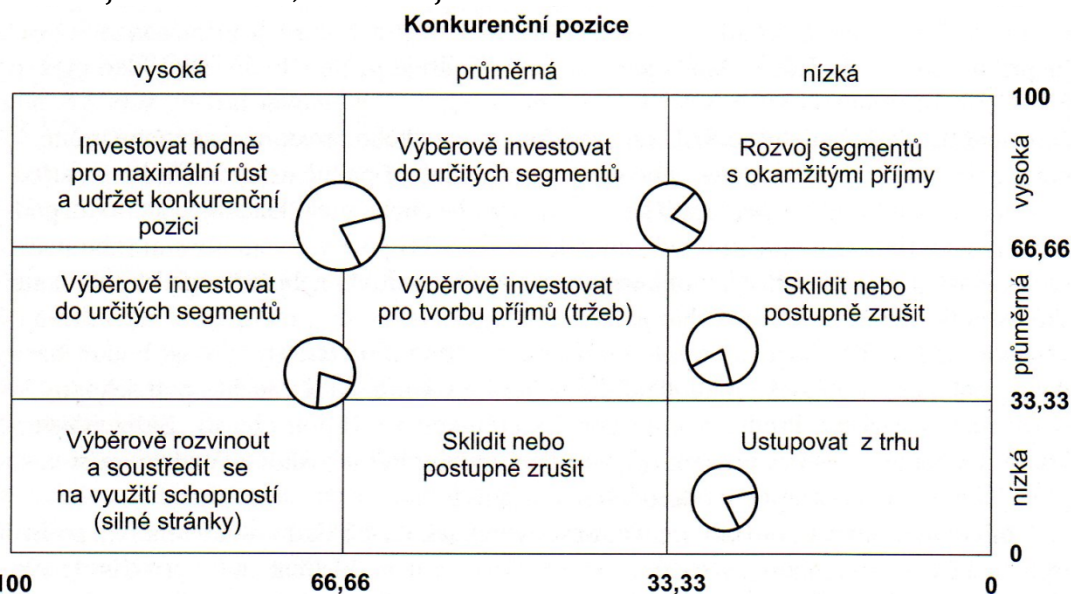
- umožňuje strategickým manažerům posoudit, které strategické jednotky vytvářejí tok peněz,
- umožňuje analyzovat jednotlivé strategické podnikatelské jednotky tam, kde podnik působí ve více podnikatelských aktivitách,
- umožňuje navrhnout skladbu aktivit, které zajistí v nejvýhodnějším rozsahu rozvoj podniku a růst jeho ziskovosti,
- povzbuzuje vedení firmy, aby analyzovalo každou obchodní aktivitu individuálně, stanovilo cíle a uvažovalo o zdrojích,
- stimuluje využití externích dat jako podprůměrného prostředku při rozhodování vedení firmy,
- její grafická prezentace umožňuje snadné interpretace a komunikace,
- může být použita pro příbuzné i nepříbuzné akvizice.

Matice atraktivity trhu a konkurenční pozice

Matice atraktivity je podle Mallye (2007) postavena na základě matice růstového podílu BCG zahrnujícího atraktivitu odvětví a pozici podniku. Model je založen na kvantitativní analýze strategické podnikatelské jednotky, která odpovídá na otázku, jakou strategii zvolit v dalším růstu firmy, což znamená, že firma bude konkurovat na základě strategie defenzivní, ústupové či ofenzivní, stejně jako v jednotlivých skupinách produktů podnikatelské jednotky, jakož i segmentů trhu s ohledem na konkurenční pozici a atraktivnost trhu.

Matici atraktivity trhu nebo GE/ McKinsey Matrix Mallya (2007, 97) srovnává s maticí BCG a popisuje tyto rozdíly:

- Tržní atraktivita nahrazuje růst trhu jako dimenze atraktivity odvětví. Atraktivita trhu zahrnuje široký soubor faktorů (nejen růst), které mohou určit atraktivitu trhu nebo odvětví.
- Konkurenční síla nahrazuje tržní podíl jako dimenzi, na základě čehož je každá strategická podnikatelská jednotka zkoumána. Stejně i zde existuje řada faktorů určujících konkurenční pozici organizace než jenom tržní podíl.
- Tato matice má devět kvadrantů, a to ji dělá sofistikovanější a použitelnější, než je matice BCG, která má jen šest kvadrantů.



Obr. 14 Matice General Electric (GE)

Zdroj: Mallya (2007, 100)

Mallya (2007) uvádí, že u matice atraktivity firma zařadí každý svůj výrobek nebo podnikatelskou jednotku podle dvou indexů tím, že je umístí v jednom z devíti polí. Tři pole v levém horním rohu matice tvoří oblast „Investovat/růst“. Tři diagonální pole tvoří oblast „Střední potenciál“. Tři pole v pravé dolní oblasti tvoří oblast „Skližení/ústup“.

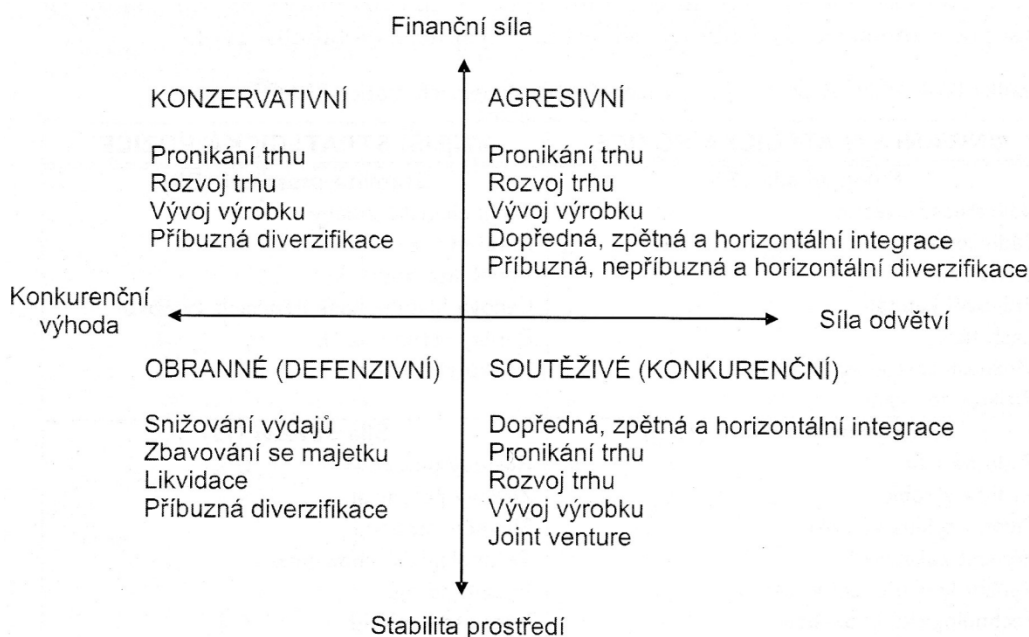
Stejně jako u BCG matice podle Mallye (2007) reprezentují kruhy velikosti celkového trhu. Segment v každém kruhu reprezentuje podíl SBU na celkovém trhu.

Meze užití matice GE podle Mallye (2007, 100) patří:

- hodnocení realizace některých faktorů,
- seskupení indikátorů je složité,
- klíčové kompetence nejsou reprezentovány,
- interakce mezi SBU nejsou brány v úvahu.

Matice hodnocení strategické pozice

Matice hodnocení strategické pozice je, viz obrázek 15, jak uvádí Pošvář, Tomšík, Žufan (2004), vektorový graf, jehož čtyři kvadranty ukazují vhodnost použití agresivních, konzervativních, obranných nebo soutěživých strategií pro danou organizaci. Osy matice SPACE reprezentují dvě vnitřní dimenze (vnitřní síla a konkurenční výhoda) a dvě vnější dimenze (stabilita prostředí a síla odvětví). Tyto čtyři skupiny faktorů jsou nejvýznamnějšími determinanty celkové strategické pozice organizace.



Obr. 15 Matice hodnocení strategické pozice

Zdroj: Pošvář, Tomšík, Žufan (2004, 90), převzato od David (1991)

Směrový vektor se může podle Pošváře, Tomšíka, Žufana (2004, 90-91) nacházet v těchto kvadrantech:

1. V agresivním kvadrantu matice SPACE, kde má organizace vynikající pozici k zapojení svých silných stránek do využití příležitostí ve vnějším prostředí, překonání slabých stránek a předcházení hrozbám ve vnějším prostředí.

2. V konzervativním kvadrantu matice SPACE, což indikuje firmu, která by měla využívat svých základních schopností a nepřebírat na sebe příliš riziko.
3. V obranném (defenzivním) kvadrantu matice SPACE, což znamená, že by se firma měla soustředit na zdokonalování slabých stránek a předcházet hrozbám.
4. V soutěživém (konkurenčním) kvadrantu matice SPACE, který indikuje vhodnost použití konkurenčních strategií.

Vnitřně-vnější matice IE

Vnitřně-vnější matice podle Pošváře, Tomšíka a Žufana (2004) umísťuje divize organizace do devítitabulkového grafu a je založena na dvou klíčových dimenzích: celkové vážené skóre z matice IFE na ose x a celkové vážené skóre z matice EFE na ose y. Každá divize organizace by měla tudíž sestavit matice IFE a EFE pro svou tvorbu IE matice pro celou firmu. Hodnoty z matice EFE na ose x znamenají: 1,00-1,99 slabou vnitřní pozici, 2,00-2,99 průměr a 3,00-4,00 silnou vnitřní pozici. Obdobně potom hodnoty matice EFE na ose y vyjadřují 1,00-1,99 nízké skóre, 2,00-2,99 střední a 3,00-4,00 vysoké skóre.

		Skóre z IFE			
		4,0	3,0	2,0	1,0
Skóre z EFE	3,0	I	II	III	
	2,0	IV	V	VI	
	1,0	VII	VIII	IX	

- I, II, IV – Růst a rozvoj
 III, V, VII – Udržení a posílení
 VI, VIII, IX – Sklizeň nebo prodej

Obr. 16 Vnitřně-vnější matice

Zdroj: Pošvář, Tomšík, Žufan (2004, 88), převzato od David (1991)

Pošvář, Tomšík, Žufan (2004, 88-89) matici IE dělí do tří hlavních oblastí, které se liší svým významem pro firmu:

- V oblasti růstu a rozvoje jsou nejvhodnějšími strategiemi strategie intenzivní (pronikání trhu, rozvoj trhu a vývoj nových výrobků) a integrační (zpětná, dopředná a horizontální integrace)

- Oblast udržení a posílení je charakterizována především strategií pronikání trhu a vývoj nových výrobků.
- Třetí oblast je charakterizována strategiemi typu sklizeň nebo prodej.

3.6 Výběr a hodnocení strategie

Košťan, Šuleř (2002, 105-107) mezi kritéria výběru strategie řadí:

1. Vhodnost strategie, což je kritériu, které určuje, do jaké míry odpovídají srovnávané strategie prognózovaným trendům a do jaké míry jsou využity klíčové konkurenční výhody společnosti. Je to v zásadě posouzení odpovědí na následující otázky:

- Reaguje strategie na vnější příležitosti v prostředí?
- Eliminuje strategie hrozby okolního prostředí?
- Využívá a rozvíjí strategie silné stránky společnosti?
- Odpovídá strategie vlivů vlivům okolního prostředí?
- Je strategie v souladu s posláním společnosti a její strategickou vizí?

Strategie jsou hodnoceny i podle způsobu, jakým působí na hodnotový řetězec, proto by manažeři měli zjišťovat, nakolik zvyšují reálnou hodnotu produktu. (Mallya 2007)

2. Realizovatelnost strategie je kritérium, které sleduje praktickou využitelnost strategie a hodnotí nároky na zdroje a na strategické schopnosti společnosti. V zásadě je to posouzení odpovědí na následující otázky:

- Jsou dostupné potřebné zdroje?
- Jak bude reagovat konkurence?
- Bude dostupná potřebná technologie, materiál, služby?

Při analýze využití zdrojů jsou hodnoceny požadavky na firemní zdroje a schopnosti, jejich dostupnost a úroveň, případně náklady spojené s jejich akvizicí. Pomocí finančních analýz je posuzována proveditelnost strategických alternativ z hlediska jejich financování. Na zhodnocení potřeby kapitálu na realizaci strategických alternativ je zaměřena analýza finančních toků. (Mallya 2007)

3. Akceptovatelnost strategie je podle Mallye (2007) kritérium, které vypovídá, do jaké míry splňuje strategie očekávání zájmových skupin a jak odpovídá rizikům. Je to v zásadě posouzení na následující otázky:

- Jaké bude finanční riziko?
- Změní se podstatně některé organizační jednotky?
- Je strategie v souladu se zájmy vlastníků?
- Jak rychle se vrátí vynaložené prostředky?

Grasseová, Dubec, Řehák (2012) uvádí, že v obecné rovině lze popsat hodnocení jako systematické a objektivní posouzení vlastností, hodnoty a významu určitého předmětu. Hodnocení se tedy vztahuje k důkladnému a objektivnímu posou-

zení připravovaného, probíhajícího nebo dokončeného plánu, projektu, akce atd. Cílem hodnocení v oblasti strategického řízení je zpravidla zvyšování kvality stávajících strategií, jejich relevance, efektivnosti a účinnosti, přičemž doporučení a zjištění z hodnocení slouží jako podklady při navrhování strategií nových. Podle typu rozlišuje hodnocení:

- **Předběžné (ex ante)**, které se realizuje před schválením strategického nebo akčního plánu, respektive před jeho implementací. Poskytuje prvotní závěry o tom, zda strategické zaměření bylo správně určeno, zda navržená strategie a akce jsou relevantní, zda jsou očekávané výsledky realistické atd.
- **Průběžné (interim)**, které lze provést v jakékoliv fázi implementace strategie. Na základě závěrů tohoto hodnocení se během implementace mohou provádět úpravy, respektive nápravná opatření. V rámci průběžného hodnocení se kriticky posuzují první výstupy a výsledky implementace strategie. Tento typ hodnocení ukazuje, zda a jak byly vykonány původní záměry.
- **Následné (ex post)**, které bývá využíváno pro posouzení celého strategického plánu, především pak výsledků jeho implementace. Cílem tohoto typu hodnocení je analyzovat použití zdrojů a podat zprávu o účinnosti a výkonnosti akčních plánů a rozsahu naplnění očekávaných výsledků. Zaměřuj se především na faktory úspěchu a selhání a na udržitelnost dosažených výsledků. Na základě následného hodnocení by měly být vyvozeny závěry, které bude možné zobecnit a využít pro další strategické plánování a implementaci strategie.

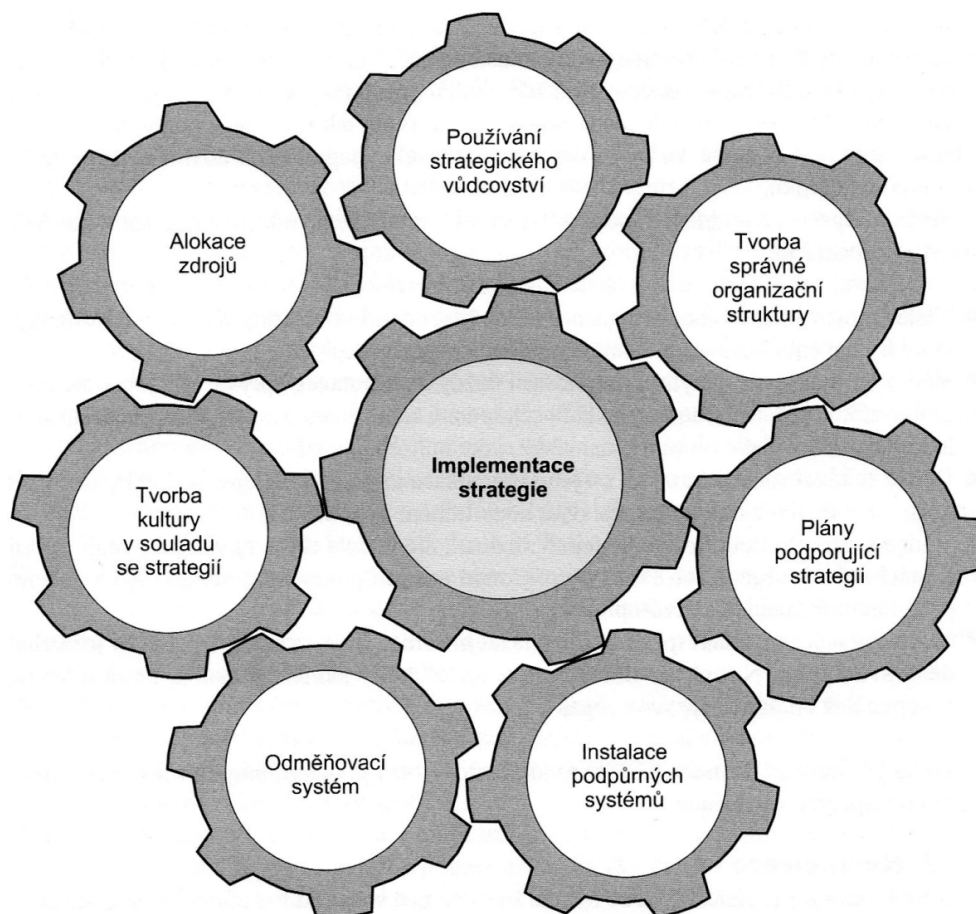
3.7 Implementace strategie

Implementace podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2006, 223) představuje již samotnou realizaci vybrané strategie ve skutečném podnikatelském prostředí. Při implementaci by se manažeři měli řídit těmito implementačními kroky:

- nově rozdělit zdroje vyhovující potřebám nové strategie,
- určit zásadních úkolů zajišťujících úspěch nové strategie,
- navrhnout prioritní strategické aktivity,
- provést změny v organizační struktuře umožňující efektivní realizace strategicky nejdůležitějších činností,
- vytvořit nové standardy pracovních postupů,
- upravit motivační systém,
- vytvořit informační systém,
- uvést systém hodnocení výkonnosti a kontroly v souladu s novou strategií,
- zajistit funkčnost vnitropodnikového komunikačního systému,
- transformovat strategie do operativních cílů.

Úspěšná implementace strategie je podle Malleye (2007) založena na tom, jak dokáže vedení společnosti vytvořit prostředí v organizaci, které podporuje změny, které by měly být přijímány jako příležitosti k dalšímu rozvoji organizace a ne jako hrozba pro všechny zainteresované skupiny. Odpor ke změnám může být považová-

ván za jednu z hlavních překážek úspěšné implementace strategie. Většina lidí má odpor k implementaci strategie, protože nerozumí tomu, co se děje kolem a proč je potřeba změna.



Obr. 17 Proces implementace strategie
Zdroj: Mallya (2007, 137)

3.7.1 Klíčové faktory úspěchu strategie

Rozhodujícím problémem úspěšné implementace je podle Koštana a Šuleře (2002) převedení strategických záměrů a cílů do úkolů kritických pro jejich dosažení. V zásadě se jedná o takové úkoly, které využívají klíčových konkurenčních výhod společnosti a jsou důležité pro úspěšné naplnění vybrané strategie. Jsou to tedy takové kvalitativně popsané elementy strategie, ve kterých musí společnost vynikat, aby byla úspěšná. Za každý klíčový úkol musí být určena odpovědnost a stává se základním vstupem strategického akčního plánu.

3.7.2 Balanced scorecard

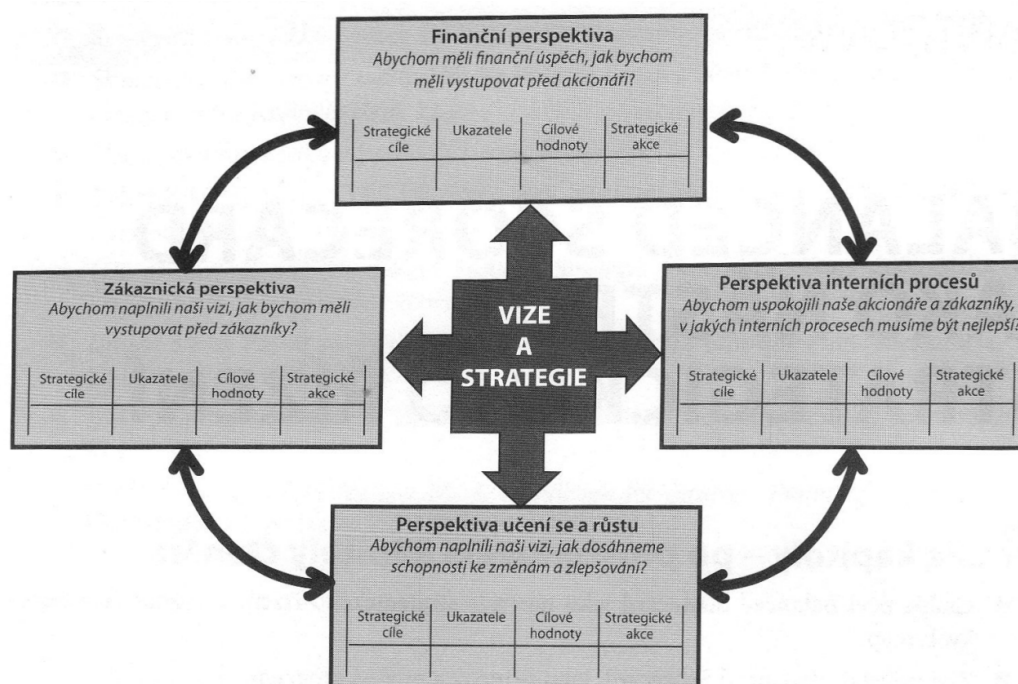
„Balanced Scorecard (BSC) představuje strategický nástroj formulace, implementace a monitorování strategie na základě stanoveného strategického zaměření tím, že ve stanovených perspektivách pomáhá stanovit specifické cíle, ukazatele, jejich

plánované a cílové hodnoty a přiřadit strategické akce.“ Grasseová, Dubec, Řehák (2012, 103)

Balanced Scorecard je tedy dle Grasseové, Dubce a Řeháka (2012) zvláštním druhem konkretizace, znázornění a sledování strategií. S pomocí BSC se á výrazně zvýšit pravděpodobnost realizace zamýšleného strategického zaměření.

Grasseová, Dubec, Řehák (2012, 101) ve své knize zmiňují, že hlavní myšlenkou tohoto modelu je použít ho jako šablonu pro návrh cílů a ukazatelů v každé z následujících perspektiv (viz obrázek 18):

- Finanční perspektiva zahrnuje finanční cíle organizace a umožňuje manažerům sledovat finanční úspěch a hodnoty pro akcionáře.
- Zákaznická perspektiva se týká cílů jako spokojenost zákazníků, tržní podíl, stejně tak jako atributů výrobků a služeb.
- Perspektiva interních procesů zahrnuje interní cíle a výsledky klíčových procesů nezbytných pro dosažení cílů zákazníků.
- Perspektiva učení se a růst se vztahuje k nehmotným hnacím silám budoucího úspěchu, jako je lidský kapitál, organizační kapitál a informační kapitál zahrnující dovednosti, vzdělání, organizační kulturu, leadership, systémy a databáze.



Obr. 18 Tradiční rámec Balanced Scorecard

Zdroj: Grasseová, Dubec, Řehák (2012, 102), převzato od Kaplan, Norton (1992)

Mezi přínosy BSC podle Košťana a Šuleře (2002) patří to, že přináší vyvážený pohled na strategii, umožňuje lepší pochopení strategie a zaměřuje řízení na strategické cíle.

Košťan, Šuleř (2002, 117) ve své knize popisují postup tvorby BSC následovně:

1. Vytvoření vize a strategických cílů společnosti.
2. Výběr strategie.
3. Definování kritických faktorů úspěchu v jednotlivých perspektivách.
4. Nalezení vazeb příčin a následků mezi definovanými kritickými faktory úspěchu.
5. Stanovení výkonnostních ukazatelů měřících, jak se v jednotlivých oblastech naplňují kritické faktory úspěchu.
6. Příprava akčních plánů.

4 Vlastní práce

4.1 Představení a historie podniku

Podle definic velikosti podniků Evropské unie, které vešly v platnost 1. 1. 2005, se jedná o malou firmu s obchodním jménem ADRIA DATABANKA s.r.o. se sídlem v Brně, na ulici Panská 2. Tato společnost s ručením omezeným byla do obchodního rejstříku zapsána 2. 10. 2004.

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. provozuje činnost cestovní kanceláře s hlavním zaměřením na Chorvatsko a doplňkovým na Slovinsko a Itálii. Ačkoliv byla firma zapsána do obchodního rejstříku až v roce 2004, na trhu působí již od roku 1999. Před vznikem samotné společnosti s ručením omezeným byla cestovní kancelář provozována fyzickou osobou, nynějším jednatelem společnosti PhDr. Ladislavem Skácalem. Hlavním důvodem pro přerod podnikání do společnosti s ručením omezeným byl nárůst počtu zakázek a evidence záloh přijatých od klientů i akontací posílaných do zahraničí. Firma ADRIA DATABANKA s.r.o. převzala na základě notářského zápisu veškeré pohledávky, závazky a know-how.

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. byla první, kdo měl v České republice online rezervační a informační systém zaměřený na turistickou nabídku zemí Chorvatska a Slovinska nejen s možností online prezentace a rezervování, ale umožňující také online platbu vybraných služeb.



Obr. 19 Logo cestovní kanceláře
Zdroj: Vnitropodnikové materiály

4.1.1 Základní údaje o podniku

Obchodní jméno:	ADRIA DATABANKA s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Brno - Brno-město, Panská 397/2, PSČ 602 00
IČO:	26939207
DIČ:	CZ26939207
Datum zápisu do OR:	2. 10. 2004
Základní kapitál:	200 000 Kč

4.1.2 Organizační struktura podniku

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. má průměrný přepočtený stav 25 zaměstnanců a v průběhu hlavní sezóny firma dočasně najímá brigádníky. Práva a povinnosti zaměstnanců jsou plně vymezeny pracovní smlouvou. Statutárním orgánem je jednatel společnosti pan PhDr. Ladislav Skácal, který se podílí na základním jmění společnosti 100 %. Společnost je rozdělena na několik oddělení, mezi které se řadí:

- zákaznická a B2B podpora,
- rezervační oddělení,
- IT oddělení,
- účetní a ekonomické oddělení.

4.2 Analýza vnějšího prostředí

4.2.1 PEST analýza

První analýzou, která byla provedena, je PEST analýza, jejímž cílem je určení a rozpoznání faktorů daných složek makrookolí, které na společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. působí a tím ji ovlivňují.

1. Politické a legislativní faktory

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. má sídlo v České republice, ve které panuje parlamentní demokratický právní systém. Tento právní systém funguje na základě tzv. systému tří mocí, mezi které se řadí moc zákonodárná (parlament), výkonná (vláda a prezident) a soudní (soudy a Ústavní soud). Nejvyšším zákonem v České republice je Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod.

ADRIA DATABANKA je společností s ručením omezeným a vznikla přerodem z fyzické osoby podle platné legislativy. První krok byl založení společnosti, ve druhém kroku došlo k jejímu vzniku jako právnické osoby ke dni jejího zápisu do obchodního rejstříku. V den svého vzniku společnosti vznikla povinnost vést účetnictví a registrovat se u místně příslušného úřadu.

Od 1. 1. 2014 nabyl účinnosti zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník. Jednou z největších změn je, že nadále neupravuje podmínky zakládání obchodních společností. Tyto podmínky jsou upraveny v samostatném zákoně.

Společnosti s ručením omezeným může být v České republice založena fyzickými nebo právnickými osobami (i jen 1 osoba). Od 1. 1. 2014 činí minimální výše vkladu u společnosti s ručením omezeným dle zákona o obchodních korporacích (ZOK) pouze 1 Kč. Společnost s ručením omezeným odpovídá za své závazky svým veškerým majetkem, společníci do výše nesplaceného vkladu. Ve společnosti se vyskytují tyto orgány: valná hromada, což je nejvyšší orgán, statutární orgán - jednatel či jednatelé.

Od 1. 5. 2004 se Česká republika stala členskou zemí Evropské unie. Z tohoto důvodu se musí společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. řídit také právními předpisy

Evropské unie. Členské státy Evropské unie jsou povinné začlenit do své legislativy nařízení a směrnice, které schvaluje a vydává Evropské unie.

Na společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. měl velký vliv také vstup Chorvatska do Evropské unie, které se udál 1. 7. 2013, jelikož hlavní činností společnosti je poskytování ubytovacích služeb v Chorvatsku. Vstupem Chorvatska do Evropské unie se již Chorvatsko neřadilo mezi tzv. třetí země, čímž se pozměnilo zdaňování služeb poskytovaných v této zemi.

Cestovní kanceláře se v České republice musí řídit kromě jiných platných zákonů také specifickým zákonem a to zákonem č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu. Tento zákon upřesňuje obecné požadavky legislativy na činnosti v cestovním ruchu.

Cestovní kanceláře musí dle zákona č. 159/1999 Sb. dodržovat následující povinnosti:

- Povinnost mít sjednáno pojištění pro případ úpadku cestovní kancelář po celou dobu provozování živnosti.
- Zákaz zprostředkování prodeje zájezdu pro subjekt, který není cestovní kancelář ve smyslu zákona.
- Povinnost mít provozovnu, propagační a jiné materiály určené zákazníkovi slovy „cestovní kancelář“ nebo „CK“.
- Před podpisem cestovní smlouvy na žádost klienta předložit doklad o pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře.
- Při zprostředkování prodeje zájezdu pro jinou cestovní kancelář dodržet povinnost v propagačních, nabídkových a jiných materiálech, včetně jejich elektronických forem, vždy informovat, pro kterou cestovní kancelář je prodej zájezdu zprostředkováván, a před uzavřením cestovní smlouvy předložit klientovi na jeho žádost k nahlédnutí doklad o pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře, pro kterou zprostředkovává prodej zájezdu.
- V případě zprostředkování prodeje zájezdu pro cestovní kancelář se sídlem mimo Českou republiku neprodleně informovat Ministerstvo pro místní rozvoj (dodat informace o pojištění záruky pro případ úpadku), na žádost klienta předložit k nahlédnutí opis oprávnění k provozování cestovní kanceláře včetně jeho úředně ověřeného překladu a informovat zájemce o rozsahu pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře nebo jiné formě zajištění těchto zájezdů.

Dalším důležitým zákonem nejen pro cestovní kanceláře ale i jiné společnosti je zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Každá fyzická či právnická osoba, která provádí ekonomickou činnost definovanou dle § 5 odst. 2 zákona o DPH, je považována za osobu povinnou k dani. Pokud však osoba povinná k dani nepřesáhne za nejbližších dvanáct předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců obrát 1 000 000 Kč, je tato osoba osvobozená od uplatňování daně. Vývoj daně z přidané hodnoty je uvedena mezi ekonomickými faktory PEST analýzy.

Politické a legislativní faktory jsou ovlivňovány také samotnými politickými stranami a politickou stabilitou, která je pro podnikání velmi důležitá. V politickém

prostředí v České republice však v posledních letech panuje nejistota a dochází k časté změně zdanění. Poslední významné rozhodnutí, které sněmovna prosadila a bude mít značný vliv na podnikatele, bylo zavedení elektronické evidence tržeb. Je však ještě nutné aby ji schválil Senát a podepsal prezident České republiky.

2. Ekonomické faktory

Dalším faktorem, který ovlivňuje společnosti je ekonomické prostředí. Mezi tyto faktory se řadí ukazatele vývoje národního hospodářství, jako jsou například vývoj hrubého domácího produktu, nezaměstnanost, míra inflace aj.

• Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt je makroekonomický ukazatel, který je schopný reflektovat hospodářský vývoj země. Jedná se o celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořených na území daného státu za určité časové období, nejčastěji 1 rok.

České ekonomice se dle ČSÚ v roce 2015 dařilo a její výkon dle ČSÚ rostl nejrychleji za posledních osm let, tj. od vrcholu konjunktury v roce 2007. Hrubý domácí produkt (HDP) se zvýšil o 4,3 %, přitom jeho dynamika byla alespoň 4% v každém čtvrtletí. Ekonomika rostla v meziročním srovnání již devět čtvrtletí v řadě, v roce 2015 byla její dynamika podpořena mimořádnými vlivy. Jednalo se o pokles ceny ropy na světovém trhu.

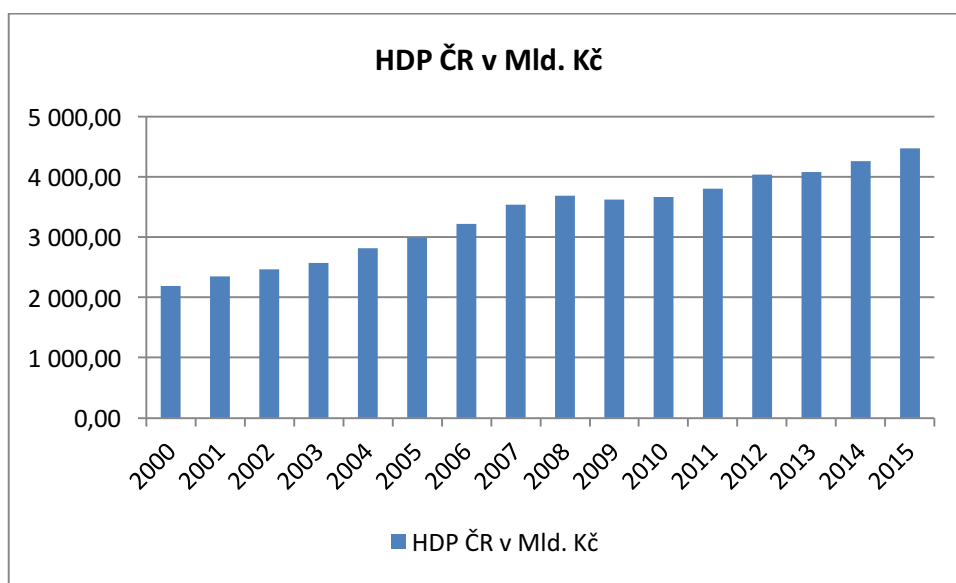
Jak je patrné z tabulky č. 1, k největšímu poklesu HDP došlo v roce 2009, kdy HDP poklesl o - 4,1% z důvodu hospodářské krize která na našem území proběhla. V roce 2010 došlo k mírnému oživení a HDP se vrátilo do kladného tempa růstu na hodnotu 2,2%. Poté růst české ekonomiky mírně zpomaloval a koncem roku 2011 ekonomika ze slabého zotavování postupně přela zase do recese, ze které se dostala až v roce 2014 a od té doby neustále roste.

Tab. 1 Vývoj hrubého domácího produktu

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mld. Kč	3 689	3 628,1	3 667,6	3 807,2	4 041,9	4 077,3	4 261,1	4 477,0
HDP %	2,5	-4,1	2,2	1,7	-1,2	-0,9	2	4,3

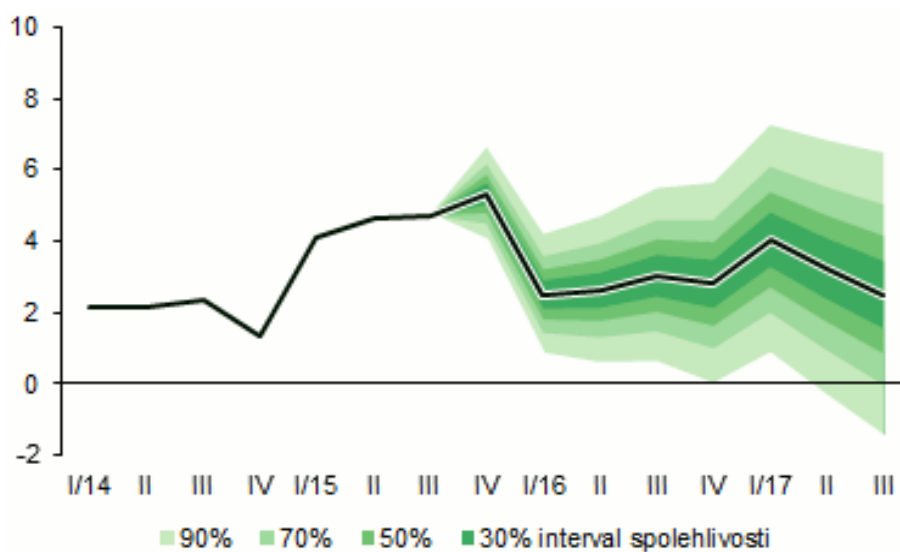
Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat kurzy.cz, 2016

Na obrázku 20 lze vidět, graf s absolutní výší HDP České republiky, ze kterého lze vyzkoušet poměrně výrazný růst až do roku 2008. Nejvyššího HDP v historii dosáhla Česká republika v roce 2015, kdy atakovala hranici 4 500 Mld Kč. Absolutní výše HDP ovšem může být zavádějící. Po přepočtení HDP v absolutní výši na jednoho obyvatele již země nemusí dosahovat tak pozitivních výsledků.



Obr. 20 Vývoj hrubého domácího produktu
Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat kurzy.cz, 2016

Podle prognózy České národní banky by měl HDP v roce 2016 růst o 2,3% a v roce 2017 o 3,4%. Jak je patrné na obrázku 21, po roce 2017 by mělo dojít k mírnému poklesu HDP.



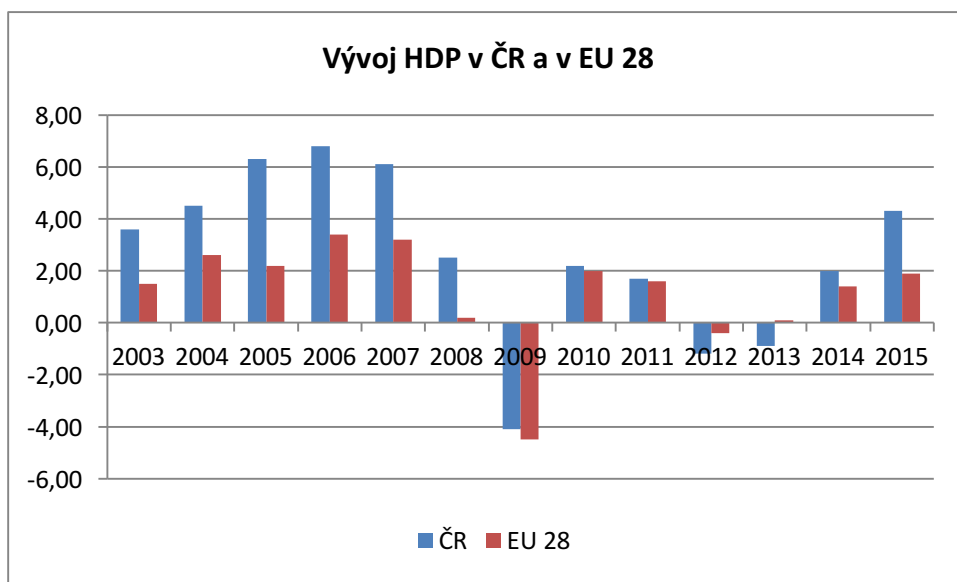
Obr. 21 Prognóza vývoje HDP
Zdroj: Česká národní banka, 2016

Česká republika dle ČSÚ patřila v loňském roce k nejrychleji rostoucím zemím EU. Vyšší přírůstek HDP si podle dostupných údajů připsala pouze Malta (+6,3 %). Také pro ostatní země Visegrádské skupiny byl rok 2015 úspěšný. Polsko vzrostlo spolu se Slovenskem o 3,6 %, Maďarsko o 2,9 %. Pozitivem v širším ohledu byl sni-

žující se počet zemí evidujících pokles HDP. V roce 2013 bylo těchto zemí jedenáct, v roce 2014 čtyři a loni už pouze jedna (Řecko, -0,3 %).

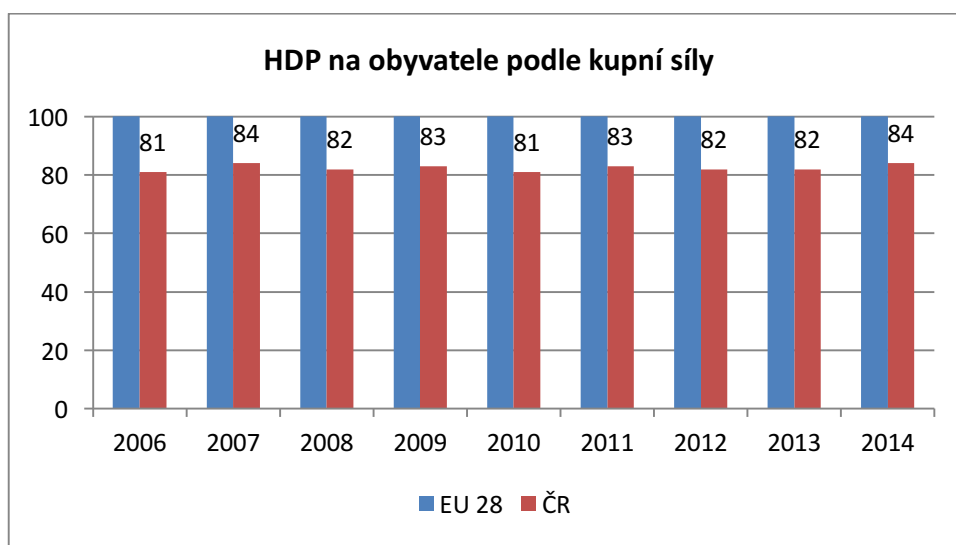
HDP rostl dle ČSÚ v ČR v roce 2015 v porovnání s EU (+1,8 %) více než dvakrát rychle, proti eurozóně (+1,5 %) byl tuzemský růst téměř trojnásobný. Opakovala se situace z roku 2014, rozdíl v tempech ČR oproti EU a eurozóně se ale zvětšil. Tuzemská ekonomika tak v roce 2015 k těmto celkům dále konvergovala, rychlost jejího přibližování se navíc pravděpodobně zvýšila.

Z obrázku 22. lze pozorovat srovnání vývoje HDP České republiky a EU28. Je patrné, že Česká republika vykazovala do roku 2008 výrazný růst oproti zbylým zemím. V roce 2009 došlo k výraznému poklesu, který byl v České republice nepatrně nižší než ve zbylých zemích. Poté HDP České republiky rostlo nepatrně rychleji než HDP zbylých zemí. V roce 2012 HDP klesal jak v České republice tak také v EU28. V roce 2013 ovšem klesalo jen HDP České republiky a růst HDP EU se dostal do kladných hodnot. Následující dva roky, tedy 2014 a 2015 HDP roste jak v České republice tak také v EU28.



Obr. 22 Vývoj hrubého domácího produktu v EU 28 a ČR
Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat eurostat, 2015

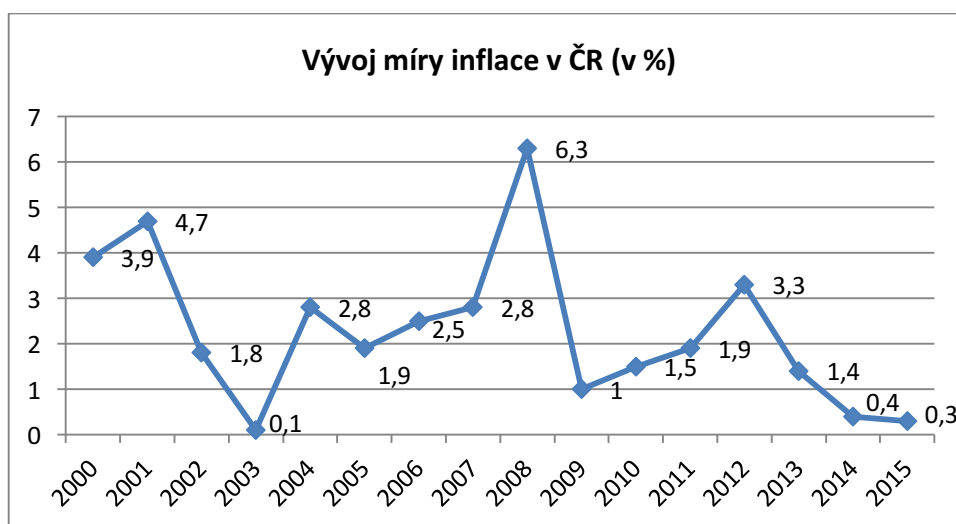
Obrázek 23 zobrazuje graf, který srovnává HDP na obyvatele podle kupní síly v České republice s průměrem v EU28. Jak je patrné, tak ani v letech, kdy růst HDP České republiky byl mnohem větší než ve zbylých zemích, jsme se průměru EU28 výrazně nepřiblížili. Proto lze tvrdit, že k vyrovnání hodnot HDP na jednoho obyvatele mezi Českou republikou a průměrem EU28 bude ještě dlouho trvat a průměrná životní úroveň v České republice se bude velmi pomalu přibližovat průměrné životní úrovni Evropské unie.



Obr. 23 Hrubý domácí produkt na obyvatele podle kupní síly
Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat eurostat, 2015

• Inflace

Jak lze pozorovat na obrázku 24, míra inflace vyjádřená meziroční změnou indexu spotřebitelských cen dle ČSÚ klesla v roce 2015 na pouhých +0,3 % a byla nejnižší od roku 2003 (+0,1 %). Snižovala se již třetím rokem a její dlouhodobý vývoj byl tedy zřejmý. Cenová dynamika v průběhu samotného roku 2015, pokud jde o jednotlivá čtvrtletí, však byla rozkolísaná. Zatímco ve 2. a 3. čtvrtletí vzrostly spotřebitelské ceny v meziročním srovnání o 0,7 % a 0,4 %, v 1. a 4. čtvrtletí česká ekonomika balancovala na hraně deflace (ceny stouply shodně jen o 0,1 %)



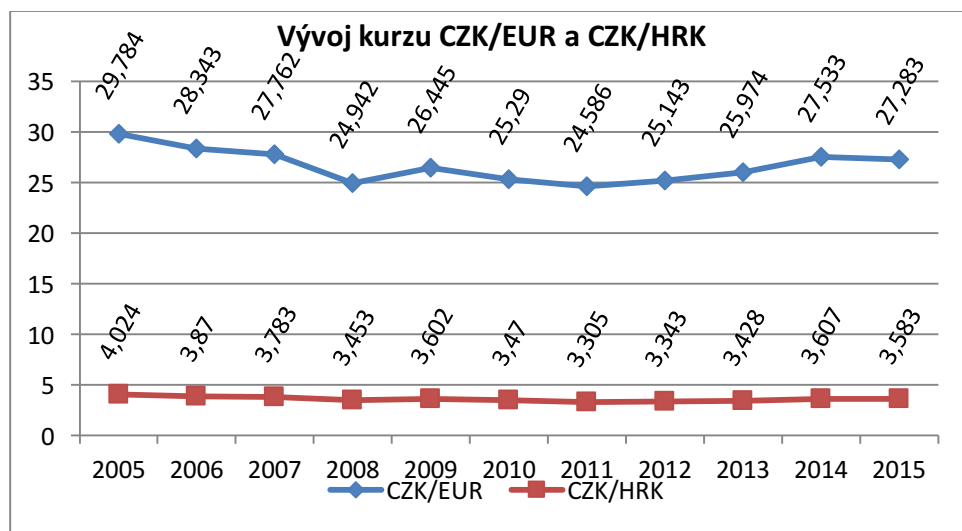
Obr. 24 Roční míra inflace v ČR
Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat kurzy.cz, 2016

Jak uvádí ČSÚ, utlumený cenový vývoj v roce 2015 byl způsoben zejména nabídkovými faktory. Tím klíčovým byl pokles ceny ropy na světovém komoditním trhu, kdy se průměrná cena barelu ropy Brent snížila z 99 amerických dolarů v roce 2014 na 52,3 dolaru v roce 2015. K dezinflaci přispívaly nicméně i snižující se ceny ve zpracovatelském průmyslu v eurozóně ovlivňující ceny dovozu do ČR a také klesající ceny živočišné výroby dopadající do cen potravin. Dramaticky oslabující koruna k americkému dolaru a rostoucí poptávka domácností po zboží a službách nastolený trend tlumily, zvrátit jej však nedokázaly.

• Kurz

Na obrázku 25 je znázorněn vývoj kurzu CZK/EUR a CZK/HRK jelikož společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. se zaměřuje především na Chorvatsko a pro klienty společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. je vývoj kurzu CZK/HRK při rozhodování se o místě dovolené jistě podstatný a vývoj kurzu může ovlivňovat hospodaření společnosti. Vývoj CZK/HRK osciluje kolem hodnoty 3,5 CZK/HRK. Z pozorovaných dat vyplývá, že nejvyšší hodnota byla v roce 2005 a to konkrétně 4,024 CZK/HRK a nejnižší v roce 2011 3,305 CZK/HRK. Od tohoto roku kurz rostl až na hodnotu 3,607 CZK/HRK dosaženou v roce 2014. Pak se opět nepatrně snížil.

Měnový kurz CZK/EUR je dle ČSÚ udržován díky intervencím ČNB nad hladinou 27 korun za euro od listopadu 2013 a nemá tak konstantní průběh. Slabší ekonomický růst eurozóny oproti USA ve spojení s kvantitativním uvolňováním ECB vytvářel tlak na depreciaci eura k americkému dolaru, čímž Euro oslabilo významně, spolu s ním však ztratila i česká koruna. Zatímco k euru posílila o 0,9 %, vůči dolaru ztratila 18,5 % své hodnoty. Nejnižšího kurzu CZK/EUR bylo dosaženo v roce 2011, kdy činil 24,586 CZK/EUR.



Obr. 25 Vývoj směnných kurzů EUR a HRK vůči CZK
Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat kurzy.cz, 2016

• Daňové zatížení

Společnosti s ručením omezeným spadají pod zdanění příjmů právnických osob, která vychází ze zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, který byl novelizován koncem roku 2013 a platnosti nabyl 1. ledna 2014. Sazba daně momentálně činí 19 % ze základu daně. Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob lze vidět v tabulce 2. V minulých letech byla tato daň mnohem vyšší. Dřívější postupné snižování této daně, která při vzniku České republiky dosahovala 45 %, mělo vliv na konečnou výši disponibilního zisku společnosti a fungovalo jako nepřímá podpora podnikatelského sektoru. Od roku 2010 se však již nemění a její výše se ustálila na již zmiňovaných 19 %.

Tab. 2 Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 - 2016
Sazba daně v %	31	28	26	24	24	21	20	19

Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat ucetnikavarna.cz, 2016

Vedle daně z příjmů je nutné brát v potaz i daň z přidané hodnoty, jejíž základní sazba je v současné době 21 %. První snížená sazba je v současné době 15 % a uplatňuje se na teplo, chlad a zboží uvedené v příloze 3 zákona o DPH a na služby uvedené v příloze 2 zákona o DPH. Druhá snížená sazba je v současné době 10 % a uplatňuje se na položky uvedené v příloze 3a) zákona o DPH. Tabulka 3 ukazuje vývoj sazeb DPH v České republice od jejího vzniku.

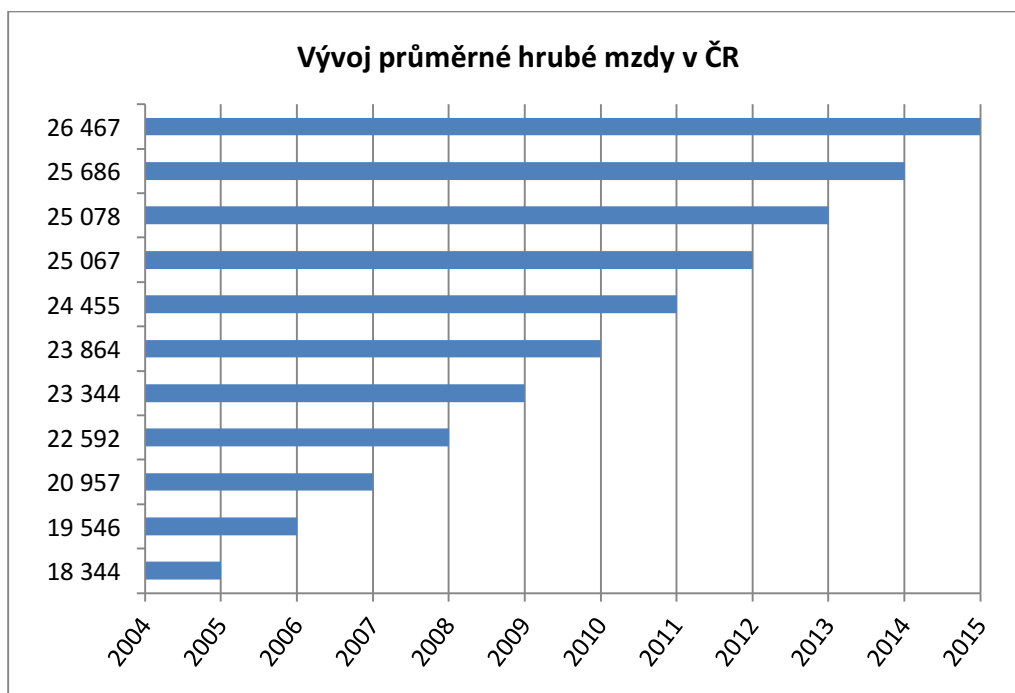
Tab. 3 Vývoj sazeb DPH v ČR

Období	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
1. 1. 1993 - 31. 12. 1994	23%	5%
1. 1. 1995 - 30. 4. 2004	22%	5%
1. 5. 2004 - 31. 12. 2007	19%	5%
1. 1. 2008 - 31. 12. 2009	19%	9%
1. 1. 2010 - 31. 12. 2011	20%	10%
1. 1. 2012 - 31. 12. 2012	20%	14%
1. 1. 2013 - 31. 12. 2014	21%	15%
od 1. 1. 2015	21%	první 15%, druhá 10%

Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat podnikatel.cz, 2013, ucetnikavarna, 2016

• Vývoj výše mezd

Strukturální nerovnováha mezi poptávkou po zaměstnancích a nabídkou práce ze strany uchazečů se dle ČSÚ přenášela do nedostatku kvalifikovaných pracovníků a ústila ve zrychlující růst průměrné mzdy. Ta ve 4. čtvrtletí 2015 stoupla již o 3,9 % meziročně. V reálném vyjádření, díky nízké míře inflace, narostla průměrná mzda o 3,8 % až na hodnotu 26 467 Kč. Na obrázku 26 lze pozorovat vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR v jednotlivých letech.

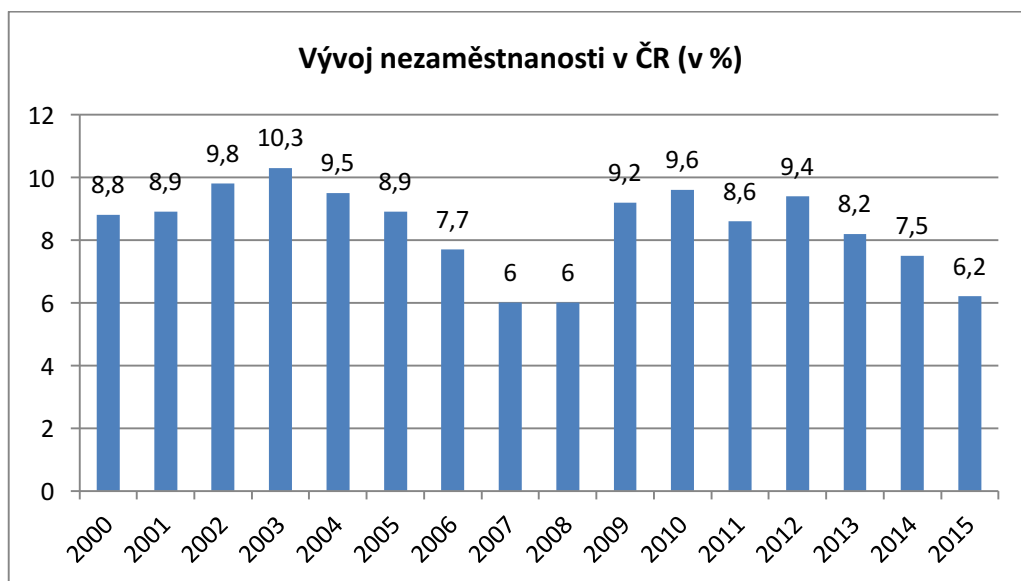


Obr. 26 Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR
Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat kurzy.cz, 2016

• Nezaměstnanost

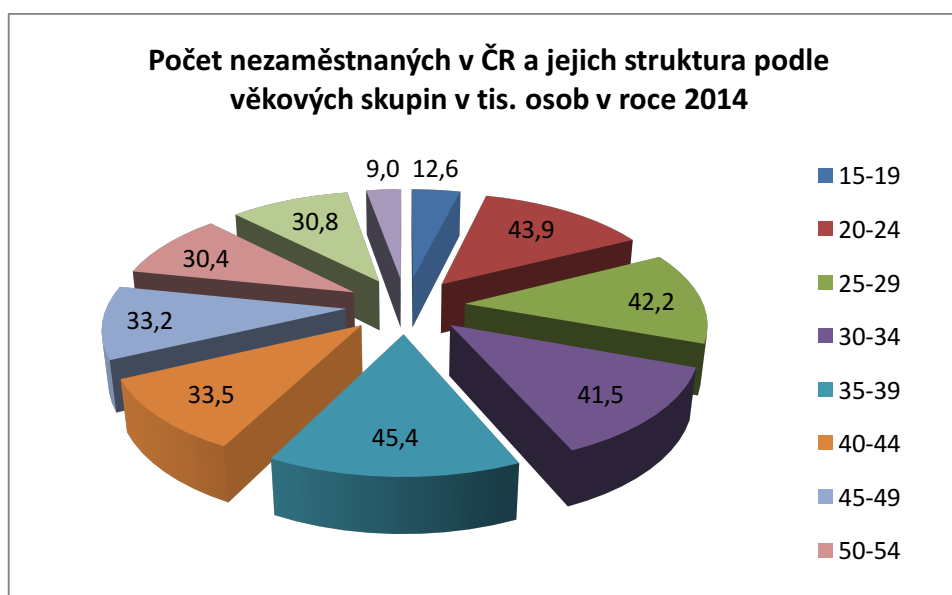
Obecná míra nezaměstnanosti se snižovala po celý rok a v prosinci 2015 skončila na nejnižší úrovni (4,6 %) od listopadu 2008. Průměrná nezaměstnanost v České republice, kterou lze vidět na obrázku 27, se pohybovala mezi 7-9 %. Nejvyšší nezaměstnanost byla v roce 2003. Až po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004 přichází zlepšení a nezaměstnanost klesala až na 6 % v roce 2008 před vypuknutím hospodářské krize. V roce 2009 došlo k výraznému nárůstu. Od roku 2012 však dochází k neustálému poklesu nezaměstnanost až na hodnotu 6,2 %, která byla dosažena v roce 2015. Nejnižší nezaměstnanost je dle ČSÚ v hlavním městě Praze, Plzeňském kraji a Jihočeském kraji. Naopak nejhorší situace se dlouhodobě vyskytuje v Ústeckém kraji, Moravskoslezském kraji a Karlovarském kraji.

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. sídlí v jihomoravském kraji, ve kterém se nezaměstnanost pohybuje okolo průměrných hodnot České republiky a v posledních letech osciluje kolem 7 – 8 %.



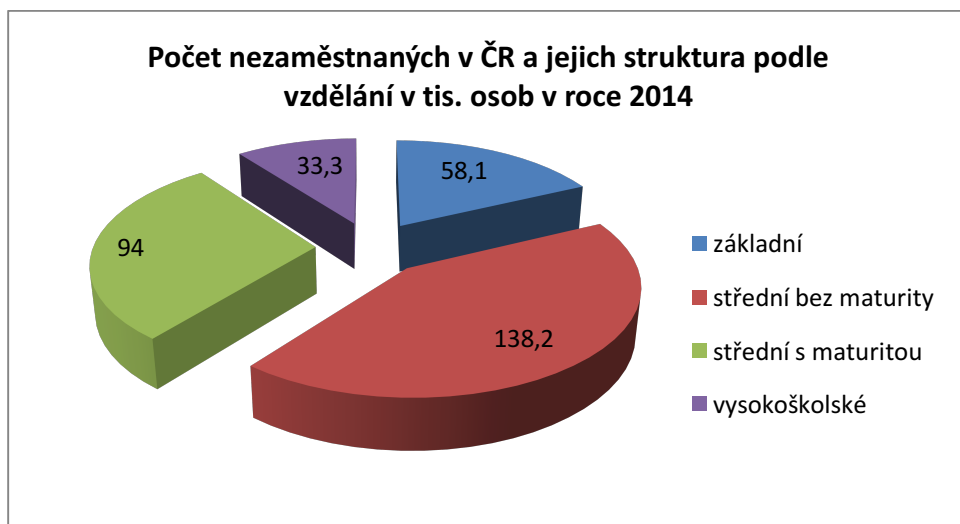
Obr. 27 Vývoj nezaměstnanosti v ČR (v %)
Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat kurzy.cz, 2016

Počet nezaměstnaných v České republice podle věkových skupin lze vidět na obrázku 28. Jak je patrné, tak nejvyšší podíl na nezaměstnanosti mají lidé ve věku 35 – 39 let, kterých je nezaměstnaných 45,4 tisíc. Možnou příčinou je jejich relativně vyšší počet než ostatních pracujících. Druhou nejpočetnější skupinou tvoří lidé ve věku 20 – 24 let, kterých je 43,9 tisíc. Možnou příčinou lze připisovat k nedostatečné praxi mladých lidí.

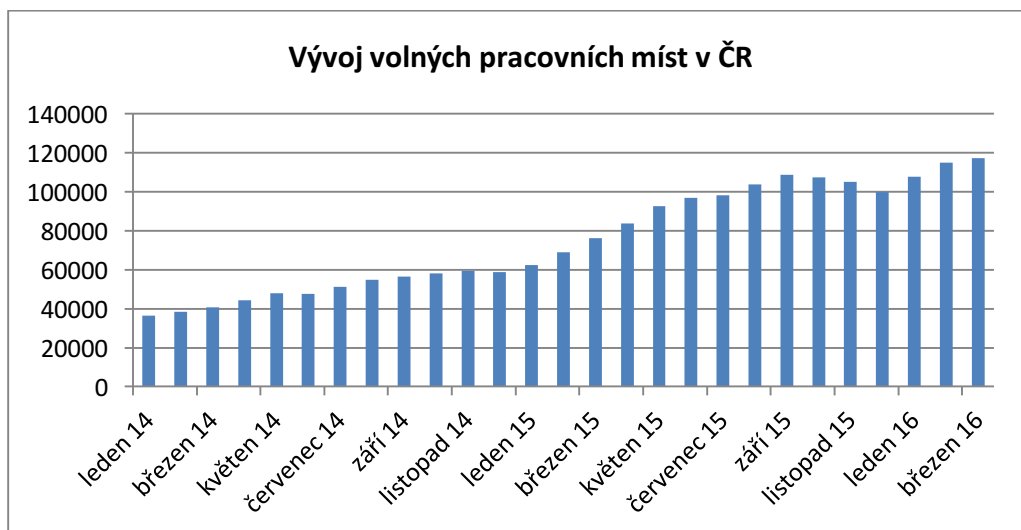


Obr. 28 Počet nezaměstnaných v ČR a jejich struktura podle věkových skupin v tis. osob
Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat Český statistický úřad, 2015

Na obrázku 29 je zobrazen počet nezaměstnaných podle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Jak je patrné, nejméně nezaměstnaných tvoří osoby s vysokoškolským vzděláním. Naopak nejvíce nezaměstnaných tvoří osoby se středním vzděláním bez maturity a to konkrétně 138,2 tisíc, což je bezmála 43 % všech nezaměstnaných. Společně s osobami se základním vzděláním tvoří tyto osoby skoro 60 % ze všech nezaměstnaných. Proto se dá konstatovat, že vzdělání je velmi důležitý faktor na trhu práce.



Obr. 29 Počet nezaměstnaných v ČR a jejich struktura podle vzdělání v tis. osob
Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat Český statistický úřad, 2015



Obr. 30 Vývoj volných pracovních míst v ČR
Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat kurzy.cz, 2016

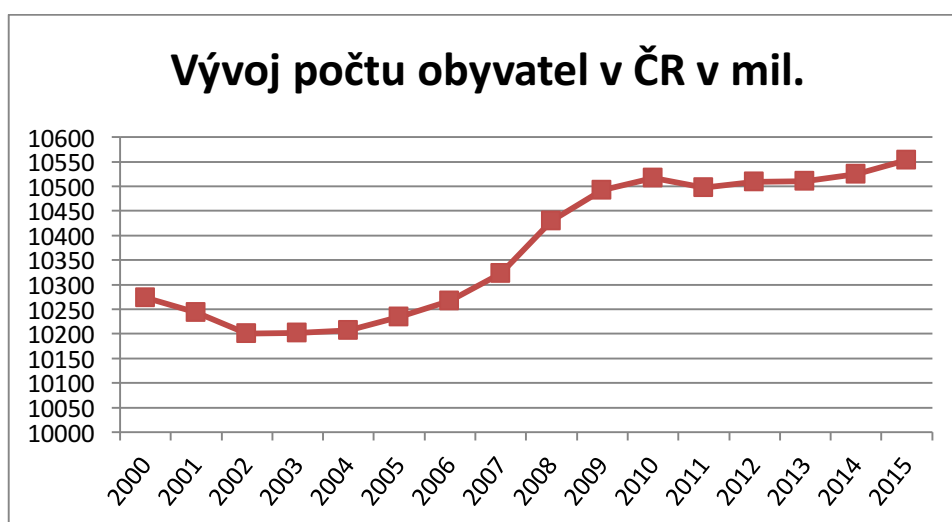
Na trhu práce zlepšoval situaci dle ČSÚ růst ekonomiky. Zaměstnanost v pojetí národních účtů byla meziročně vyšší o 1,2 %, v absolutní výši dosáhla společně

s rokem 2008 nejvyšší úrovně v historii samostatné České republiky. Počty volných pracovních míst vystoupaly v průběhu roku 2015 již nad 100 tisíc. V současné době se počet volných pracovních míst v České republice blíží k hodnotě 120 000, což lze vidět výše na obrázku 30.

3. Sociální a demografické faktory

Tento faktor je velmi důležitý zejména pro firmy podnikající v oblasti retailu, teda prodeje koncovým spotřebitelům.

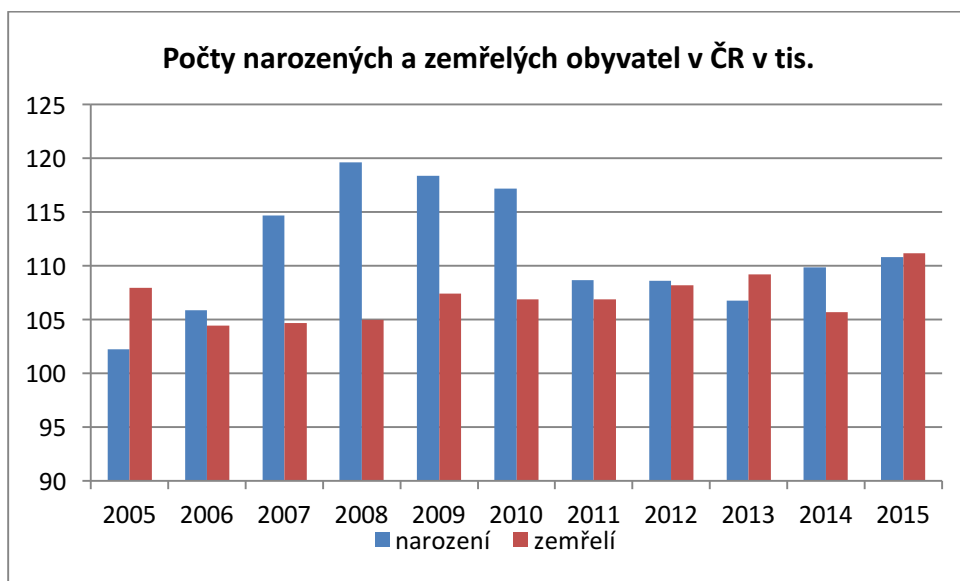
Počet obyvatel byl v České republice dle ČSÚ k 31. 12. 2015 10 553 843. Jak lze vidět na obrázku 31, tak se počet obyvatel pohyboval mezi 10 200 až 10 550 tisíci obyvateli. Dá se tedy konstatovat, že vývoj počtu obyvatel České republiky se významně nemění. Na růst obyvatel má z největší míry vliv příliv přistěhovalců. Což lze pozorovat také podle obrázku 32. Struktura obyvatel České republiky je již několik let rozdělena v poměru 50,9% žen vůči 49,1% mužů.



Obr. 31 Vývoj počtu obyvatel v ČR

Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat Český statistický úřad, 2016

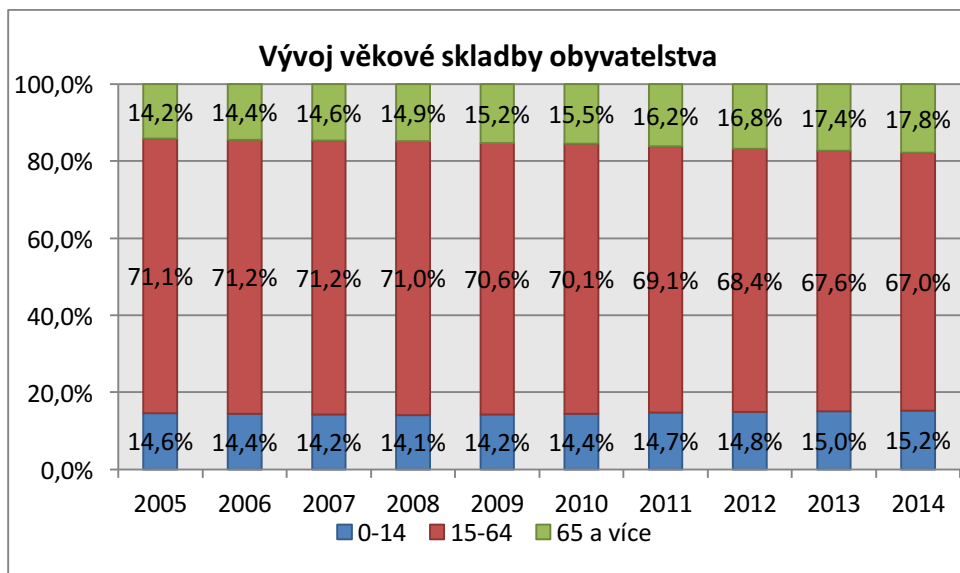
Obrázek 32 zobrazuje počet narozených a zemřelých obyvatel v České republice. Lze pozorovat, že nejvyšší rozdíl mezi zemřelými a nově narozenými ve prospěch zemřelých byl v roce 2005. Poté následovalo 7 let, ve kterých bylo více nově narozených oproti zemřelým, kdy v roce 2008 bylo dosaženo největšího rozdílu a nově narozených oproti zemřelým bylo více o bezmála 20 000 osob.



Obr. 32 Počty narozených a zemřelých obyvatel v ČR

Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat Český statistický úřad, 2016

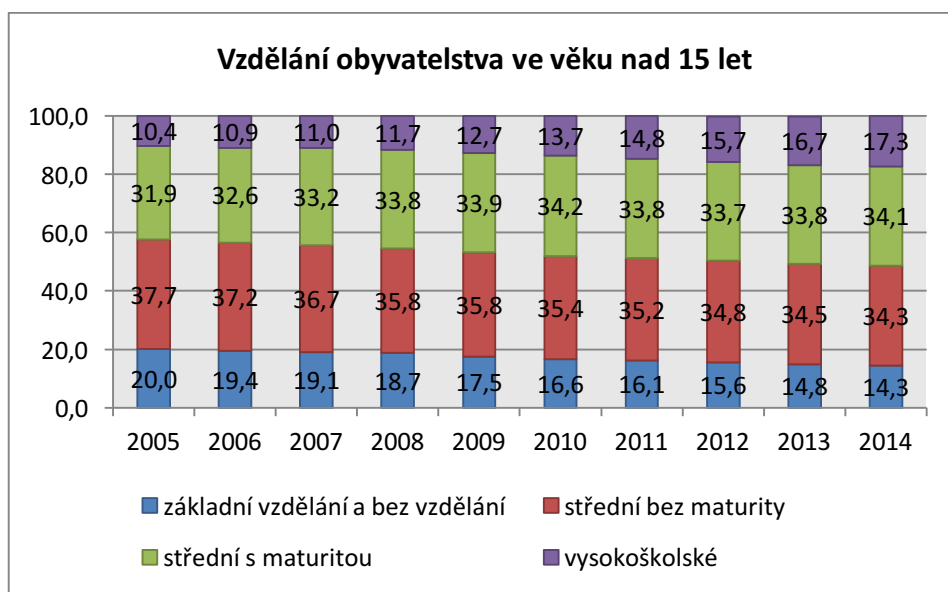
Vývoj věkové skladby obyvatelstva lze pozorovat na obrázku 33, ze kterého je patrné, že postupně narůstá počet osob ve věku od 65 let a více. V roce 2005 jejich počet tvořil jen 14,2 % všech obyvatel a v roce 2014 již 17,8 % obyvatel. Počet osob ve věku od 15 – 64 let se za 10 let snížil ze 71,1 % na 67 %. Nepatrný nárůst lze vidět i u osob ve věku 0 – 14 let, kdy se jejich počet zvýšil ze 14,6 % na 15,2 %, v roce 2008 jejich počet však dosahoval jen 14,1 % obyvatelstva.



Obr. 33 Vývoj věkové skladby obyvatelstva ČR

Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat Český statistický úřad, 2016

Poměr obyvatel podle vzdělání nad 15 let zobrazuje obrázek 34. Nejvyšší zastoupení tvoří osoby se středním vzděláním bez maturity, u kterých lze pozorovat klesající trend a v roce 2014 je jejich podíl jen o 0,2 p. b. vyšší oproti osobám se středním vzděláním s maturitou. V roce 2005 byl tento rozdíl ještě 5,8 p. b.. Klesající trend lze vidět i u osob se základním vzděláním a bez vzdělání. Nejrychleji naopak roste podíl osob s vysokoškolským vzděláním, který narostl z 10,4 % až na 17,3 % což je nárůst o více než 66 %.



Obr. 34 Vzdělání obyvatelstva ČR starších 15 let

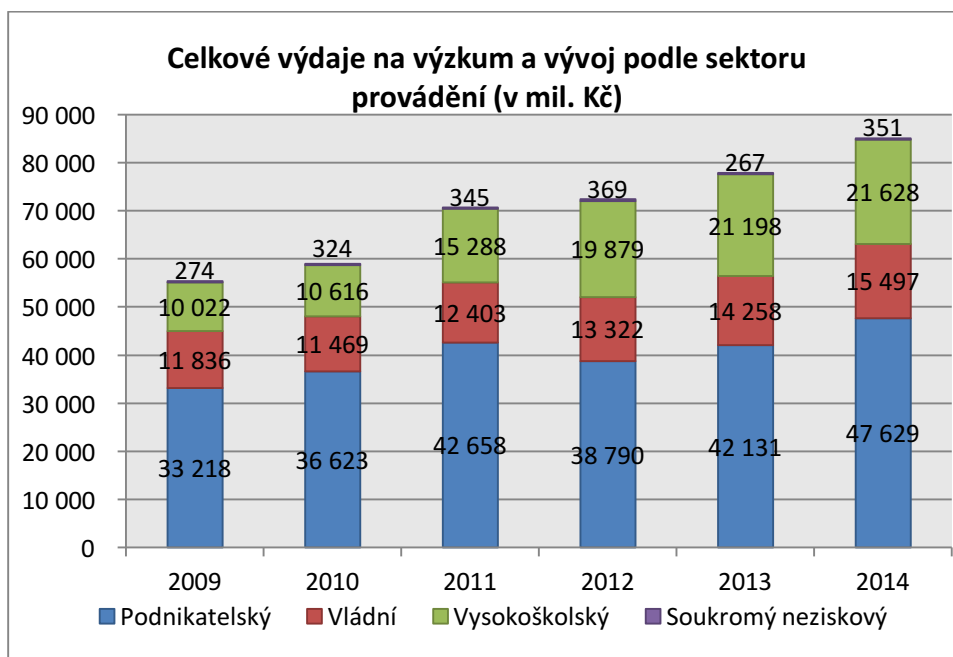
Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat Český statistický úřad, 2016

4. Technologické faktory

Pro všechny společnosti je velmi důležité sledovat vývoj technologií a nezaostávat za konkurencí, které by využití nových trendů v odvětví mohlo přinést značné výhody. Produkty se totiž neustále inovují a zlepšují. Je kladen mnohem větší důraz na co nejnižší energetickou náročnost a ekologii při výrobě a následném používání produktů. Velmi se dbá také na následnou recyklaci použitých výrobků, dá se říct ve všech odvětví výroby.

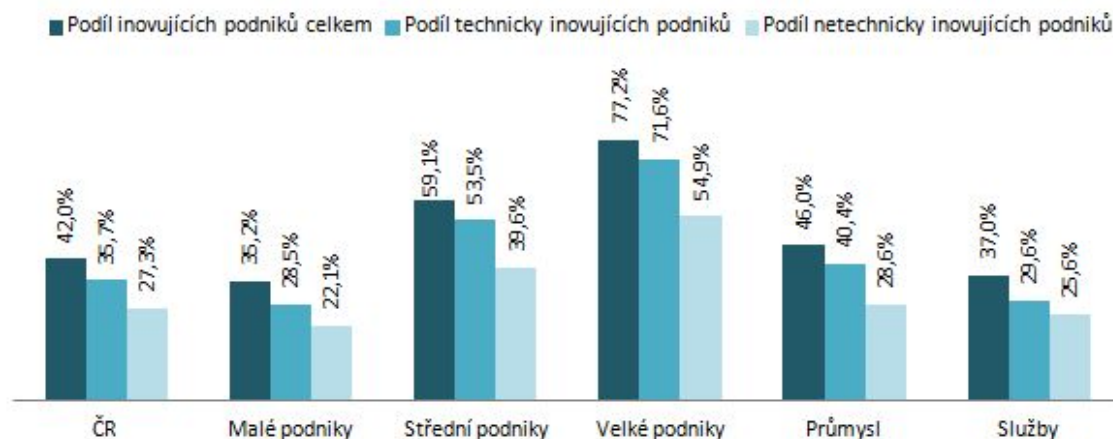
Inovace je velmi důležitý nástroj, který slouží též pro posílení ekonomiky, a proto je nezbytné investovat do výzkumu a vývoje a tyto získané poznatky poté aplikovat nejen do výroby ale i do dalšího podnikání.

Celkové výdaje na výzkum a vývoj podle sektoru provádění lze vidět na obrázku 35, ze kterého je patrné, že 3 ze 4 sektorů významně rostou. Ve vysokoškolském sektoru se výdaje na výzkum a vývoj více než zdvojnásobily. Pouze soukromý neziskový sektor osciluje kolem 310 mil. Kč. Nejvíce vydávají na výzkum a vývoj vydává podnikatelský sektor a to konkrétně 47 629 mil. Kč.



Obr. 35 Celkové výdaje na výzkum a vývoj podle sektoru provádění
Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat Český statistický úřad, 2016

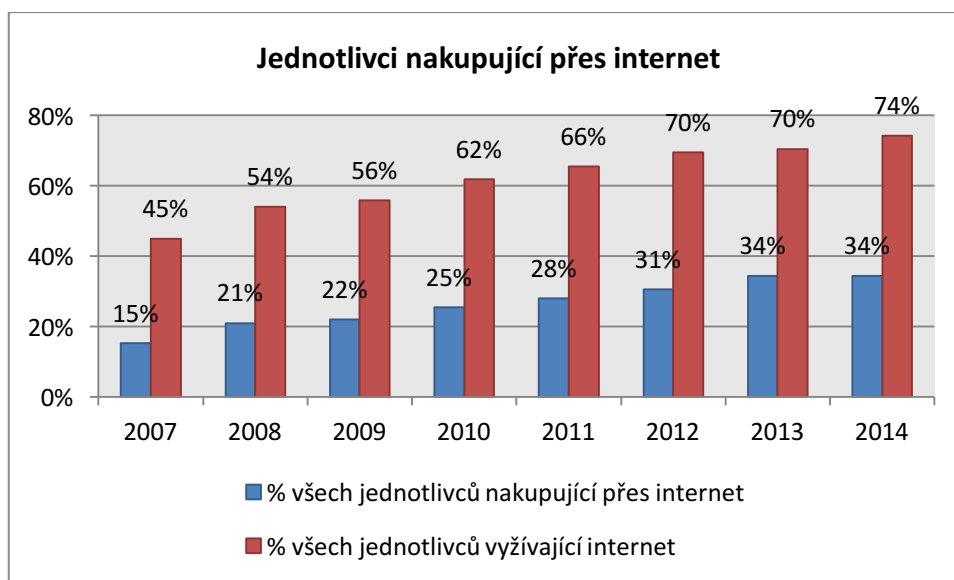
Na obrázku 36 lze vidět inovační aktivity podniků v České republice. Z obrázku vyplývá, že nejméně inovují malé podniky a společnosti poskytující služby. V České republice inovuje celkem 42 % podniků. Nejvíce inovují velké podniky, ze kterých inovuje více než 77 % podniků.



Obr. 36 Inovační aktivity podniků v ČR v období 2012 - 2014
Zdroj: Český statistický úřad, 2016

Mezi velmi důležité technologie patří také internet, který také výrazně ovlivňuje hospodaření společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o., která většinou zájezdů prodává právě přes své webové stránky. Internet také používají pro komunikaci s majiteli pronajímaných objektů a pro svou propagaci. V posledních letech zažil internet velký rozmach. Na obrázku 37 lze pozorovat vývoj relativního zastoupení obyvatelstva aktivně využívajícího internet. Od roku 2007 do roku 2014 narostl počet

jednotlivců využívajících internet o 29 p. b., což znamená, že v České republice využívá internet 74 % obyvatel. Počet obyvatel nakupujících přes internet narostl o 14 p. b. na 34 % obyvatel. Je velmi pravděpodobné, že toto číslo se bude nadále zvyšovat.



Obr. 37 Jednotlivci nakupující přes internet

Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat Český statistický úřad, 2016

4.2.2 Analýza oborového prostředí podniku

V této kapitole budou definovány základní charakteristiky a specifika odvětví cestovního ruchu se zaměřením na Chorvatsko a poté bude vytvořen Porterův model pěti hybných sil.

• Charakteristika odvětví

Cestovní ruch je dnes podle Vitákové (2007) právem často označován přímo za turistický průmysl, tvoří rovněž nesmírně široký komplex činností a podílí se na něm celá řada subjektů. Cílem tohoto oboru je umožnit, organizovat a zpříjemnit občanům cestování, ať již rekreační či poznávací. Hlavním subjektem je v cestovním ruchu cestující občan. K uspokojení jeho přání a potřeb se postupně vytvořila celá široká škála profesí a profesionálních podnikatelských subjektů. Šíře oboru cestovního ruchu tak ve svých ekonomických souvislostech přináší značný multiplikační efekt.

Světová organizace cestovního ruchu charakterizuje cestovní ruch jako činnost osob cestujících do míst a pobývajících v místech mimo své obvyklé prostředí po dobu kratší než jeden ucelený rok, za účelem trávení volného času a služebních cest (osoba nesmí být odměňována ze zdrojů navštíveného místa). Dále také uvádí, že cestovní ruch je mnohostranným odvětvím, které zahrnuje dopravu, turistická zařízení, poskytující ubytování a stravování, služby cestovních kanceláří a agentur,

průvodcovské služby, turistické informační systémy a další infrastrukturu či další služby cestovního ruchu. Odvětví cestovního ruchu patří mezi nejvýznamnější součásti národní i světové ekonomiky. (czechtourism.cz, 2016)

Cestovní kanceláře jsou dle zákona č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu definována jako subjekt, který je na základě koncese oprávněn nabízet a prodávat zájezdy. V rámci svého oprávnění může rovněž vykonávat činnosti cestovní agentury. Cestovní kanceláři ve smyslu zákona je i osoba, která má sídlo nebo místo podnikání v jiném členském státě Evropské unie nebo v jiném státě tvořícím Evropský hospodářský prostor, než je Česká republika, a podniká na základě oprávnění tohoto státu k provozování cestovní kanceláře. Ke splnění podmínek pro provozování cestovní kanceláře dle zákona č. 159/1999 Sb. musí mít cestovní kancelář sjednáno pojištění záruky pro případ úpadku cestovní kanceláře nebo být jinak pro tento případ zajištěna, alespoň v rozsahu stanoveném tímto zákonem.

Cestovní kancelář tedy může na základě své koncese vykonávat tyto činnosti:

- nabízet a prodávat zájezdy;
- nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu (např. výlety, jednodenní zasedání a exkurze, ubytování, dopravní ceny, služby cestovního pojištění apod.);
- organizovat kombinace služeb cestovního ruchu a nabízet je a prodávat jiné cestovní kanceláři (např. zájezdy za sportem apod.);
- zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb cestovního ruchu pro jinou cestovní kancelář nebo cestovní agenturu, případně pro jiné osoby, jako jsou např. dopravci, pořadatelé kulturních, společenských a sportovních akcí apod.;
- zprostředkovávat prodej zájezdů pro jinou cestovní kancelář - v takovémto případě musí být cestovní smlouva uzavřena jménem cestovní kanceláře, pro kterou je zájezd zprostředkován;
- prodávat věci související s cestovním ruchem - zejména vstupenky, mapy, plány, jízdní řády, tištěné průvodce a upomínkové předměty.

Cestovní ruch pro Evropu klíčový význam, jelikož:

- cestovní ruch se podílí přímo 5 % a nepřímo 10 % na evropském HDP,
- v roce 2008 cestovalo po Evropě 488 milionů turistů,
- TOP 7 nejnavštěvovanějších turistických zemí v roce 2008: Francie, Španělsko, Itálie, Velká Británie, Ukrajina, Turecko a Německo,
- přímo v cestovním ruchu pracuje 7-8 milionů Evropanů. (czechtourism.cz, 2016)

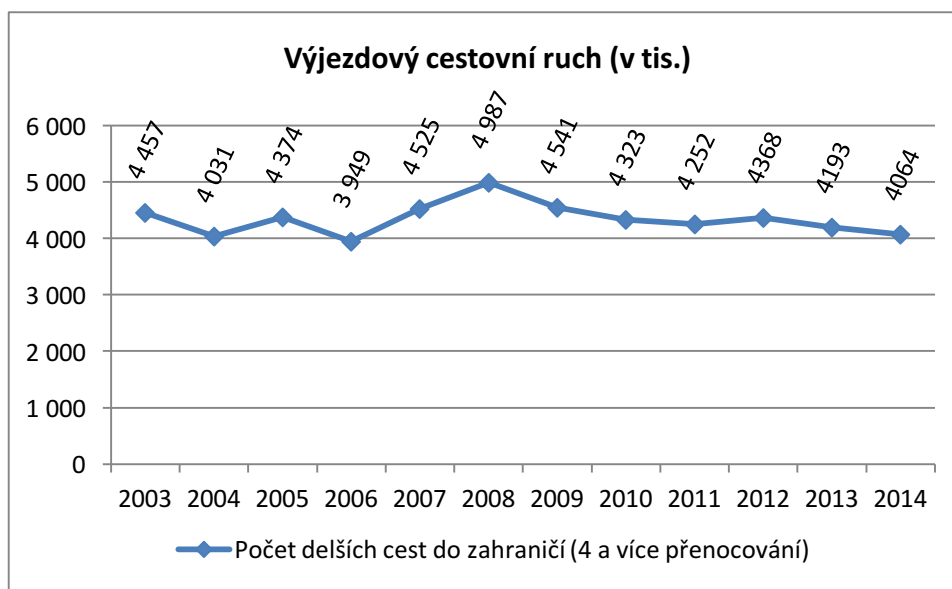
Cestovní ruch znamená podle czechtourism.cz (2016) pro každou lokalitu příležitost, ale zároveň i ohrožení. Příležitosti a ohrožení se projevují jak ve sféře ekonomické, tak i sociální a v oblasti životního prostředí. Příležitosti znamenají pro

lokalitu určité šance, které lze využít, ohrožení naopak představují problémy, jichž je třeba se vyvarovat.

Podle Ministerstva pro místní rozvoj (2014) působilo v České republice v roce 2013 celkem 1 018 aktivních cestovních kanceláří, což je pokles oproti roku 2012 pokles o 6,75 %. Provozování cestovní agentury a průvodcovské činnosti v oblasti cestovního ruchu je živnost volná a není vázána na koncesi a proto Ministerstvo pro místní rozvoj neviduje žádný aktuální seznam cestovních agentur.

• Vývoj cestovního ruchu

Na obrázku 38 lze vidět, jak se vyvíjel výjezdový cestovní ruch. Nejvíce delších zahraničních cest, tedy cest na 4 a více přenocování bylo v roce 2008 a to konkrétně 4 987 tisíc. Nejméně jich bylo v roce 2006 a to konkrétně 3 949 tisíc. V posledních letech dochází k poklesu delších cest do zahraničí a v roce 2014 jich bylo zrealizováno jen 4 064 tisíc, což má velký vliv i na cestovní kanceláře.

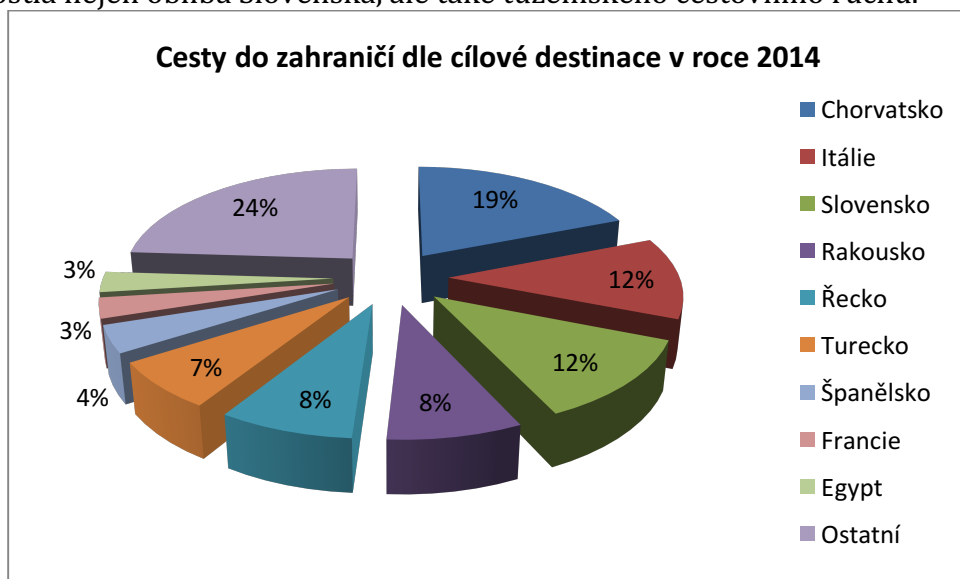


Obr. 38 Výjezdový cestovní ruch

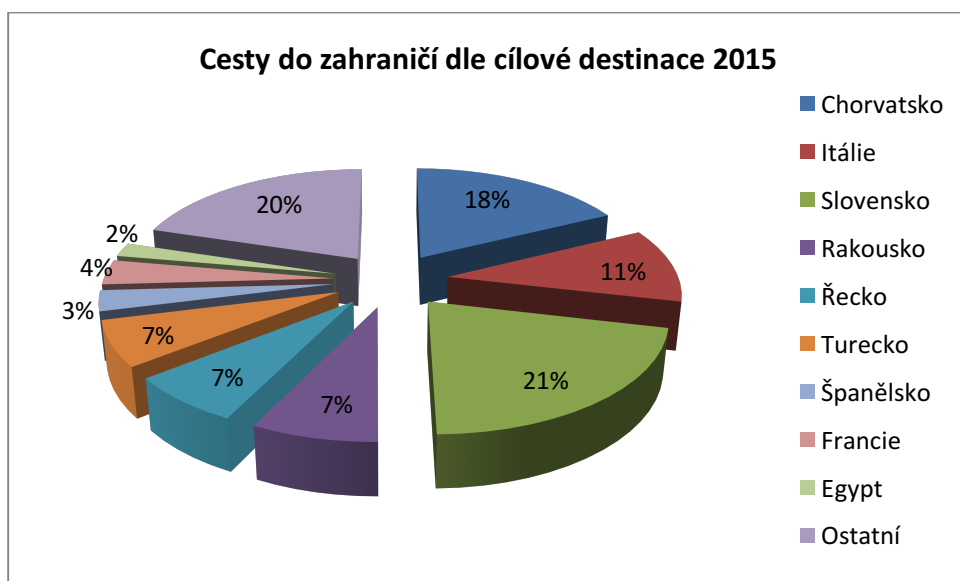
Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat Český statistický úřad, 2015

Obrázek 39 a 40 zobrazuje cesty do zahraničí dle cílové destinace. Když odhlédneme od ostatních destinací tak v roce 2014 bylo nejvíce cest do zahraničí uskutečněno do Chorvatska a to konkrétně 19 %. Na druhém místě skončila Itálie. V roce 2015 bylo na prvním místě Slovensko, které tvořilo 21 % všech cest do zahraničí, což znamená, že oproti roku 2014 vzrostl počet cest na Slovensko o 75 %, jak ukazuje tabulka 4. Celkový počet cest na Slovensko byl v roce 2015 837 tisíc. Chorvatsko, které pokleslo o 8 %, se zařadilo na druhé místo po bezmála 20 letech, kdy vévodilo žebříčku. Z TOP10 destinací nejvíce v meziročním srovnání poklesl Egypt a to konkrétně o 37 %. Pokleslo také Španělsko, Řecko, Itálie. Rakousko a Turecko. Pokles cest do zahraničí může být zapříčiněn jak oslabením koruny, tak

také vzrůstajícími nepokoji v zahraničí a imigrantskou krizí. V posledních letech Vzrostla nejen obliba Slovenska, ale také tuzemského cestovního ruchu.



Obr. 39 Delší cesty rezidentů do zahraničí dle cílové destinace v roce 2014
Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat Český statistický úřad, 2015



Obr. 40 Delší cesty rezidentů do zahraničí dle cílové destinace v roce 2015
Zdroj: vlastní zpracování, zdroj dat ekonomika.idnes.cz,2016

Tab. 4 Žebříček nejoblíbenějších zahraničních destinací za rok 2015

Pořadí	Země	Počet cest v tisících	Meziroční změna v %
1.	Slovensko	837	+75
2.	Chorvatsko	721	-8
3.	Itálie	497	-10
4.	Rakousko	281	-8
5.	Řecko	253	-13
6.	Maďarsko	183	10
7.	Turecko	162	-5
8.	Francie	139	20
9.	Španělsko	132	-24
10.	Egypt	117	-37

Zdroj: ekonomika.idnes.cz,2016

• Klíčové faktory úspěchu

Důležitým faktorem úspěchu je, tak jako v jiných odvětvích neustálé zvyšování kvality a provádění inovací, čímž může společnost navýšit konkurenceschopnost. Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. neustále vyvíjí a optimalizuje interní systém podniku (admin), aby podporoval nejnovější trendy. Dále také navštěvuje pronajímané objekty a snaží se zajistit aktuálnost nabízených objektů a vybavení. Poskytuje také reálné fotografie objektů, které při kontrolách pořizuje. S před dvěma roky společnost začala zákazníkům také poskytovat věrnostní vouchery.

Klíčovým faktorem úspěchu v cestovním ruchu je především online booking a to, že společnost musí garantovat zákazníkovi, že co si jednou objedná, to také dostane.

Porterův model pěti hybných sil

Tato analýza slouží jako nástroj, za pomoci kterého lze zjistit současný stav mikroprostředí podniku, tedy stav konkurenčního prostředí a strategického řízení.

• Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníky společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. lze rozdělit na dvě skupiny. Jednu skupinu tvoří koncoví zákazníci, neboli trh B2C a druhou skupinu tvoří další cestovní kanceláře a agentury, které jen přeprodávají ubytování a tvoří B2B trh. Zákazníci společnosti neustále rostou, jak lze vidět v tabulce 5. Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. má podepsané smlouvy ohledně B2B spolupráce přibližně se 400 dalšími společnostmi. Mezi největší se v ČR řadí společnost Invia a Student agency. Další významnou společností je německá společnost Casamundo, díky které společnost získává v poslední době hodně zákazníků také z Německa. S těmito firmami společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. úzce spolupracuje a v hlavní sezóně jim prodá několik zájezdů denně. Jedná se o velké společnosti a jejich vyjednávací síla je větší než menších společností, protože jejich webové stránky navštíví denně

spousty potenciálních zákazníků a také hodně investují do reklam, tudíž je pro společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. důležité aby nadále rozvíjeli spolupráci s těmito společnostmi. Co se týče konečných zákazníků, převážná většina objednávek probíhá online přes rezervační systém společnosti a i další komunikace probíhá přes internet pomocí emailů a telefonních hovorů. Pro osobní návštěvy má společnost vybudovanou halu ve svém sídle v Brně. Vyjednávací síla koncových zákazníků je ovšem malá a není obvyklé, aby si někdo žádal určitou slevu, pokud na ni nemá nárok.

Tab. 5 Ukazatel počtu klientů společnosti a prodaných zájezdů v jednotlivých letech

	2011	2012	2013	2014	2015
Celkový počet klientů	11664	18077	21649	21480	23818
Celkový počet zájezdů	2574	3568	4043	3838	4176

Zdroj: Interní zdroje společnosti

• Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost má ve své nabídce přes 3 350 objektů, do kterých poskytuje ubytovací služby. Nabízí nejen apartmány a různé robinzonády Chorvatských majitelů, ale také objekty hotelových řetězců a komplexů. Vyjednávací síla jednotlivých malých dodavatelů je poměrně nízká, společnost má pevně stanovené několik typů provizí na ubytování, které se odvíjí jak podle žádanosti objektů, tak také podle dosavadní spolupráce a doby jakou společnost objekt již nabízí. U svých ověřených dlouhletých dodavatelů již nepožaduje tak vysoké provize. Vždy když vidí, že o některý dům není velký zájem, tak ho společnost sama zařazuje na vyšší místo ve vyhledávání bez popudu majitele nebo si sama vytvoří akci snížením provize bez toho, aby majitel domu přišel o svou předem stanovenou částku, kterou za ubytování požaduje. S některými majiteli objektů se majitel společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. již velmi dobře zná a tudíž je vyjednávání jednodušší a bývá vedeno na přátelské úrovni. Jiná situace je u velkých hotelů a apartmánů, které vlastní velké společnosti. Jejich síla je mnohem větší a jednání bývá neosobní. Velké hotely ale bývají mnohem dražší než apartmány či robinzonády a pro zákazníky nejsou tolik oblíbené, proto jich má společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. ve své nabídce oproti cenově dostupnějším ubytovacím zařízením relativně méně.

• Hrozba substitutů

Mezi substituty se dá zařadit například v poslední době hodně oblíbená a neustále se rozšiřující webová služba Airbnb, která zprostředkovává pronájem ubytování od místních hostitelů, jako je například sdílení společného doby s majitelem který nabízí k pronájmu volný pokoj nebo také celý volný apartmán, byt, dům či vilu. Společnost Airbnb byla založena v srpnu 2008 a sídlí v kalifornském San Franciscu. Za tuto dobu se Airbnb stala důvěryhodným tržištěm, jehož prostřednictvím mo-

hou lidé přes internet, mobilní telefony a tablety, nabízet, vyhledávat a rezervovat si jedinečná místa k ubytování po celém světě. (Airbnb.cz, 2016)

Jako další substitut se dá zařadit jízda „na vlastní pěst“, jelikož v Chorvatsku se dokáže dorozumět i méně jazykově vybavený cestovatel. V Chorvatsku je spousta ubytovacích zařízení a cesta „na vlastní pěst“ je do Chorvatska velmi často využívána.

Dalším substitutem je cesta do jiné země, například na, v loňském roce velmi oblíbené, Slovensko nebo tuzemské dovolené a výlety po krajinách v České republice, které nabírají nový rozměr, a cestovní ruch v České republice roste.

• **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Nové společnosti zabývající se stejnou činností jako společnost ADRIA DATABANKA s.r.o., tedy poskytování ubytování v Chorvatsku, v posledních 5 letech nevznikaly a v dohledné době, jelikož zájem o Chorvatsko klesá, je jejich vznik dost nepravděpodobný. I kdyby ovšem nějaké vznikly, jejich vstup na trh a udržení se na něm bude velmi náročné, jelikož na tomto trhu již existují zavedené společnosti, které jsou zákazníky ověřeny a mají mnoho kvalitních recenzí s různými věrnostními programy. Společnost, která by na tento trh chtěla vstoupit, by musela vymyslet nějaký nový koncept, než který je v současné době na trhu ubytovacích zařízení dosud zaveden a přinášet zákazníkům větší přidanou hodnotu než stávající společnosti.

• **Konkurenti v odvětví**

Přímou konkurenci pro společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. představují společnosti podobného typu, které se rovněž zabývají poskytováním ubytovacích služeb v zahraničí, především v Chorvatsku.

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. nabízí převážně jen ubytování v Chorvatsku a v České republice v podstatě na českém trhu není společnost, která by nabízela ubytovacích zařízení v Chorvatsku v takovém rozsahu a nezaměřovala se i na další destinace. Mezi největšího konkurenta v České republice patří společnost Vitkovice Tours. Společnost nabídku svých služeb inzeruje na svých webových stránkách www.ckvt.cz, na kterých uvádí, že má také 8 poboček v České republice pro osobní návštěvy klientů a to konkrétně v Ostravě – Vítkovicích, Frýdku Místku, Olomouc, Brně, Zlíně, Hradci Králové a dvě v Praze. Společnost Vitkovice Tours byla založena v roce 1991 a je největší českou cestovní kancelář specializovanou na pobyty na Jadranu - v Chorvatsku a Černé Hoře. Ve své nabídce ubytovacích kapacit nabízí pobyty vlastní, s autobusovou i leteckou dopravou do více než 350 pobytových míst od Severní Itálie a Istrie přes Kvarner, Dalmácii, dalmátské ostrovy až do Černé Hory a Albánie. Nabízí také lázeňské a wellness pobyty v Čechách, Slovinsku, Rakousku, Maďarsku a na Slovensku. V zimním období nabízí zimní dovolenou do Rakouska, Itálie, Slovinska nebo Francie.

Mezi další konkurenční společnost z České republiky se dá zařadit společnost Fischer a.s., která provozuje cestovní agenturu eTravel.cz, který není ovšem vyhra-

zený a specializovaný na země kolem Jadranu. Společnost Fisher a.s. má 53 poboček po České republice. Cestovní agenturu eTravel.cz vznikla v roce 2003, pouze na Chorvatsko se ale nezaměřuje.

Dalším okrajovým konkurentem je také cestovní kancelář Čedok. Jedná se o nejstarší cestovní kancelář v České republice a byla založena v roce 1920. Společnost Čedok ale na Chorvatsko také nijak necílí a soustřeďuje se na jinou klientelu.

Dalšími konkurenty jsou již zahraniční společnosti jako je například Adriagate, což je cestovní agentura se sídlem v Chorvatsku, která se specializuje zprostředkováním prodeje ubytovacích zařízení v Chorvatsku na Istrii, Kvarneru, Dalmácii, kontinentálním Chorvatsku a na Černou Horu. V rezervačním systému nabízí více než 9000 bytů a domů. Společnost má 3 pobočky v Chorvatsku ale převážnou většinu prodejů uskutečňuje přes internet.

Dalším zahraničním konkurentem je společnost Adriatic, která sídlí také v Chorvatsku a byla založena v roce 2000. Patří mezi přední chorvatské cestovní kanceláře, které poskytují online služby.

Mezi další zahraniční konkurenty se dá začadit Chorvatská společnost Atraveo, která se zaměřuje také na online nabídku ubytovacích služeb. Další společností je Švýcarská cestovní kancelář Interhome, a v poslední době oblíbený portál Booking.com, který využívá své velké síly k tomu, že znevýhodňuje majitele nabízených objektů, čímž dává možnost klientům stornovat zájezd bez jakékoliv sankce i v den nástupu a mezi termíny nechává mezery, které nemůžou být obsazeny, jelikož se jedná o mezery v rámci několika dní. Běžná cestovní kancelář si tento přístup nemůže dovolit, jelikož by majitel takovou objednávku z největší pravděpodobnosti nepotvrdil a musela by se stornovat. Pokud by se takovéto případy opakovaly, nejspíše by s cestovní kanceláří ukončil spolupráci. Společnost Booking.com díky své velikosti také nasazuje ceny tak nízko, že cestovní kancelář, která nabízí cestovním agenturám svůj produkt, není schopná nabídnout adekvátní provizi a musí tlačit na majitele, aby šel s cenou dolů, nebo si musí snížit svou provizi. Posledním konkurentem je internetový vyhledávač, který se specializuje na porovnávání cen ubytování, Trivago.

4.3 Analýza vnitřního prostředí

4.3.1 Hodnotový řetězec

Metoda hodnotového řetězce začíná identifikací oddělených hodnotových činností. Jednotlivé činnosti společnosti jsou obsáhnuty v následujících pěti hlavních oblastech:

- **Vstupní logistika**

Podnikatelská činnost společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. je založena na poskytování ubytovacích služeb v Chorvatsku. Vše tedy začíná oslovením potenciálních

majitelů ubytovacích zařízení. Většinou se jedná o osobní kontakt a předběžný návrh smlouvy s nafocení objektů.

- **Výrobní proces**

Ve společnosti neprobíhá žádná výroba, jedná se tedy o provoz, který je založen na přeprodeji služeb zákazníkům či dalším prodejcům. Většina činností zajišťující provoz se tedy zabývá vyřizováním smluv s majiteli a umístování nových nabídek na webové stránky společnosti.

- **Výstupní logistika**

Samotnému výstupu předchází zadávání smluv do interního systému admin a doplnění dalších údajů o majiteli a tvorba ceníků nových objektů. Zasílání pobytových voucherů zákazníkům probíhá pomocí emailů. Dopravu do Chorvatska si většinou zákazník zajišťuje sám, popřípadě společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. dokáže zajistit autobusovou přepravu na předem určené místo.

- **Marketing a prodej**

Společnost nemá vlastní oddělení marketingu, ten má na starost vedoucí IT oddělení a další zaměstnankyně ekonomického úseku, kteří se starají také o odbyt společnosti. Pomocí marketingu se společnost snaží o zviditelnění hlavně webových stránek. Společnost jezdí také na různé veletrhy, z velké části do Německa a používá PPC reklamu na internetovém vyhledávači Seznam a Google. Používá také metodu cílené internetové reklamy, neboli remarketing a také rozesílá svým zákazníkům newslettery.

- **Služby**

Mezi služby, které jsou nabízeny pro zvyšování hodnoty společnosti je například doplňkový poukaz do pivních lázní pro zákazníky společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. a věrnostní poukaz za vyplnění hodnocení využitých služeb a daného objektu. Společnost zákazníkům také poradí s cestou na vybrané místo a poskytne přesné GPS souřadnice daného objektu.

Každá ze skupin primárních činností je spojena s podpůrnými činnostmi, které jsou rozděleny do následujících čtyř oblastí:

- **Obstaravatelská činnost**

Obstarávání veškerých zdrojů má na starosti převážně majitel společnosti a jeho manželka. Jedná se především o jednání s majiteli v Chorvatsku a domlouvání na další spolupráci.

- **Technologický rozvoj:**

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. nerealizuje sama žádný výzkum, snaží se včas neustále inovovat svůj interní software admin, aby odpovídal neustále se měnícím trendům a vývoji v této oblasti. Například přehlednější správa faktur a efektivnější zadávání smluv a komunikace s majiteli.

- **Řízení lidských zdrojů:**

Oblast lidských zdrojů v podniku řídí zaměstnankyně, která je vyčleněná pro personální práci a má na starosti veškeré činnosti spadající do této oblasti. Zaměstnance do IT oddělení ovšem vybírá vedoucí IT oddělení.

- **Infrastruktura:**

Velmi výraznou pomocí pro správné fungování společnosti je vlastní interní software admin, který vyvinul externí zaměstnanec IT oddělení a pomocí něhož probíhá většina rezervací a komunikace s majiteli objektů. V systému je také správa objednávek a aktualizace databáze a úprava ubytovacích jednotek.

4.3.2 Model „7S“ firmy McKinsey

- **Strategie**

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. byla v roce 1999 zakládána s jasnou vizí i posláním. Zakladatel společnosti měl za cíl poskytovat nejen kvalitní ale také dostupné ubytovací služby v Chorvatsku. Pro zakladatele byla vždy také důležitá orientace na zákazníka a jejich zpětná vazba, proto je možné ohodnotit jak služby, tak také kvalitu a spokojenost ohledně ubytování.

- **Struktura**

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. je rozdělena na 4 hlavní oddělení a to konkrétně na oddělení zákaznické a B2B podpory, rezervační oddělení, IT oddělení a účetní a ekonomické oddělení. Každé oddělení má svého vedoucího, kteří zodpovídají nejen za své oddělení ale i za své podřízené.

- **Systém řízení**

Majitelem, jednatelem a statutárním orgánem společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. je pouze jedna osoba, která vykonává moc výkonnou a zajišťuje převážnou většinu ubytovacích zařízení v Chorvatsku. Dále jsou zde vedoucí jednotlivých oddělení, kteří rozhodují na základě svých znalostí a zkušeností. Pouze významné

změny musí konzultovat s majitelem společnosti. Rozhodují také o odměňování svých podřízených a zadávají jim práci.

- **Styl manažerské práce**

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. je řízena formálním demokratickým stylem a od svých zaměstnanců je požadováno reprezentativní vystupování. Atmosféra ve společnosti je velmi přátelská, což je také důvod loajlnosti zaměstnanců a jejich snaha vycházet vedení vstřícně. Cílem vedení společnosti je, aby zaměstnanci projevovali vlastní iniciativu a přicházeli s vlastními názory a připomínkami. Cílem vedení je také snaha o samostatnost zaměstnanců, aby si uměli poradit v době nepřítomnosti vedení, která jezdí na služební cesty do Chorvatska zajišťovat nové a aktualizovat stávající ubytovací zařízení.

- **Spolupracovníci**

Zaměstnanci jsou pro každou společnost stavebním kamenem. Ve společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. si toho osu vědomi a díky tomu zde panuje přátelská atmosféra, stálých zaměstnanců je to mezi 20 – 25 a běžně se zde oslavují narozeniny a jiné významné události zaměstnanců. V průběhu roku se zde pořádají také firemní večírky a udržují se dobré vztahy se zaměstnanci. Spousta zaměstnanců je ve společnosti od samotného vzniku a ti se ke společnosti chovají jako k vlastní. Vedení společnosti se na své zaměstnance může kdykoliv plně spolehnout a také si jich za to váží a dokáže je finančně motivovat. Motivace u zaměstnanců rezervačního oddělení se odvíjí od potu uzavřených ubytovacích smluv.

- **Schopnosti**

Mezi významné schopnosti se řadí například to, že spousta zaměstnanců mluví plynule chorvatsky a je zde mnoho zaměstnanců, kteří ovládají další cizí jazyky jako například angličtinu, němčinu, ruštinu, polštinu a italštinu. Majitel společnosti má vynikající vyjednávací schopnosti a smysl pro detail a dobré vůdčí schopnosti. Zaměstnanci jsou učenliví a pracovití, nechybí jim snaha zdokonalovat se a rozvíjet svoje schopnosti, což má za následek spokojenost majitele společnosti. Dobrým odrazem schopností podniku je také spokojenost zákazníků.

- **Sdílené hodnoty**

Mezi sdílené hodnoty společnosti se řadí pomalu až rodinná atmosféra ve společnosti, individuální přístup a klidné a čisté prostředí. S těmito vnitřními hodnotami jsou všichni zaměstnanci plně seznámeni a také se s nimi ztotožňují.

4.3.3 Finanční analýza

Za účelem získání informací v oblasti hospodaření podniku byla provedena finanční analýza. Jako podklady byly použity rozvahy a výkazy zisku a ztrát z interních zdrojů společnosti a z veřejné sbírky listin za období 2010 až 2014.

1. Analýza rozvahy

U rozvahy byla provedena horizontální a vertikální analýza, díky které je možné určit, které položky tvořící rozvahu jsou významné a kde se může nacházet problematická část, které by se měla věnovat větší pozornost.

Tabulka 6 zobrazuje souhrn upravených rozvah společnosti, které vychází z rozvah uvedených v příloze.

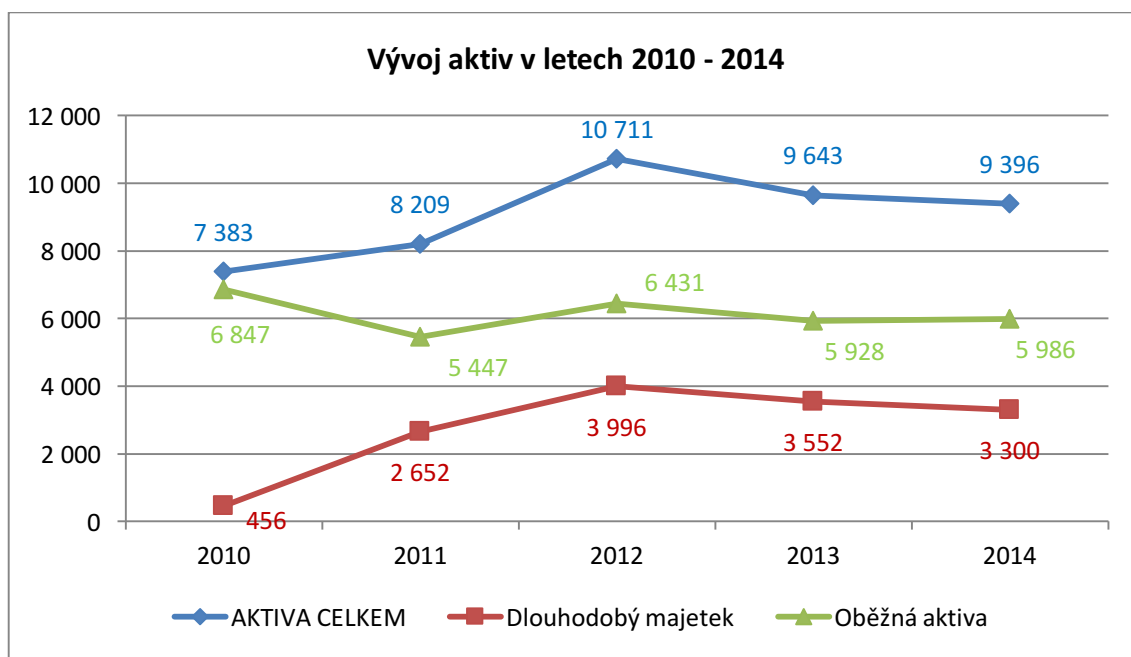
Tab. 6 Upravená rozvaha společnosti 2010 – 2014

Rozvaha v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	7 383	8 209	10 711	9 643	9 396
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	456	2 652	3 996	3 552	3 300
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	59	37	16
Dlouhodobý hmotný majetek	456	216	1 099	677	446
Dlouhodobý finanční majetek	0	2 436	2 868	2 838	2 838
Oběžná aktiva	6 847	5 447	6 431	5 928	5 986
Zásoby	0	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	2 250	2 010	1 770	1 530	1 290
Krátkodobé pohledávky	1 344	1 678	1 504	1 907	2 226
Krátkodobý finanční majetek	3 253	1 759	3 157	2 491	2 470
Časové rozlišení aktiv	80	110	284	163	109
PASIVA CELKEM	7 383	8 209	10 711	9 643	9 396
Vlastní kapitál	3 832	4 146	5 602	4 725	4 672
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20	20	20	20	20
Výsledek hospodaření minulých let	2 508	3 412	3 426	4 382	4 425
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 104	514	1 956	123	27
Cizí zdroje	3 551	4 063	5 109	4 918	4 724
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	3 551	4 063	4 008	4 273	4 534
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	1 101	645	19
Časové rozlišení	0	0	0	0	0

Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování

Horizontální analýza rozvahy

Níže na obrázku 41 můžeme sledovat vývoj aktiv v letech 2010 až 2014. Data vychází z výše uvedené upravené rozvahy. Lze pozorovat, že největší změna nastala u dlouhodobého majetku, který dosahoval nejvyšší hodnoty v roce 2012 a to konkrétně 10 711 tis. Kč, což je o 50 % víc než v předcházejícím roce. Nejvyšší nárůst dlouhodobého majetku byl ale zaznamenán v roce 2011, kdy vzrostl o 481 %. Příčinou tak vysokého nárůstu je koupě nového firemního automobilu. V roce 2012 byla nejvyšší z celé doby pozorování také celková aktiva. Můžeme také vidět, že oběžná aktiva byla nejvyšší v prvním roce pozorování a v roce 2011 došlo k poklesu o 1 400 tis. Kč, což je pokles o 20 %. V roce 2012 ovšem došlo k nárůstu o bezmála 1 000 tis. Kč, což činí 18 %. V posledních dvou letech se oběžný majetek držel pod hranicí 6 000 tis. Kč. Od roku 2012 klesala jak celková aktiva, tak také dlouhodobý majetek, který v roce 2012 dosáhl svého vrcholu a to konkrétně 6 431 tis. Kč. Rok 2012 se dá zhodnotit jako nejlepší ze všech sledovaných.

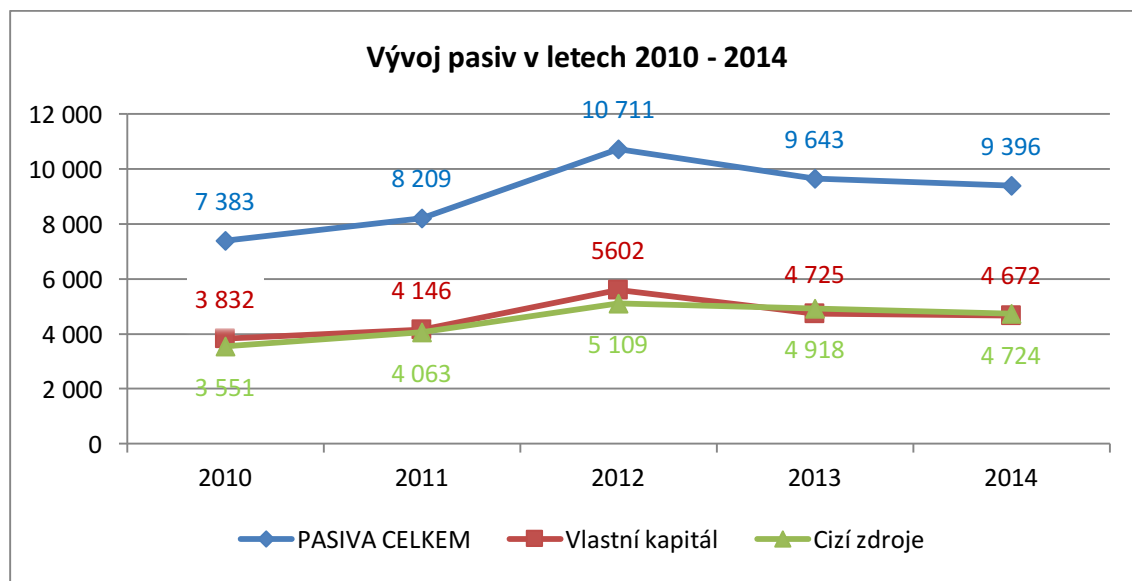


Obr. 41 Vývoj aktiv společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. v letech 2010 – 2014

Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování

Vývoj pasiv lze rozdělit na dvě složky podle způsobu financování. První složkou je vlastní kapitál, který do společnosti vložil jeho majitel, a druhou složkou jsou cizí zdroje, které představují krátkodobé a dlouhodobé závazky či úvěry. Na obrázku 42 lze sledovat graf s vývoje pasiv v letech 2010 až 2014. Data vychází z výše uvedené upravené rozvahy. Je patrné, že všechny sledované položky do roku 2012 rostly a pak následoval jejich pokles. Nejvyšší rozdíl mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji byl v roce 2012 a to konkrétně 493 tis. Kč. Od roku 2012 však cizí zdroje nepatrně převýšily vlastní kapitál společnosti. Za nárůst cizích zdrojů, které

od roku 2013 převyšují vlastní kapitál, může z velké části to, že si společnost vzala v roce 2012 bankovní úvěr a v roce 2013 jí skokově poklesl výsledek hospodaření, což snížilo vlastní kapitál. Výsledek hospodaření za dobu pozorování klesl celkem 3 krát. Nejprve v roce 2011, kdy poklesl o víc jak 53 %. V roce 2012 opět vzrostl o rekordních 280 %, následoval ovšem velký pokles v roce 2013 a to konkrétně o víc jak 93%. Díky rapidnímu poklesu výsledku hospodaření, který se v roce 2014 ještě více snížil, konkrétně o 78 % oproti roku 2013, se snižovala i celková pasiva.

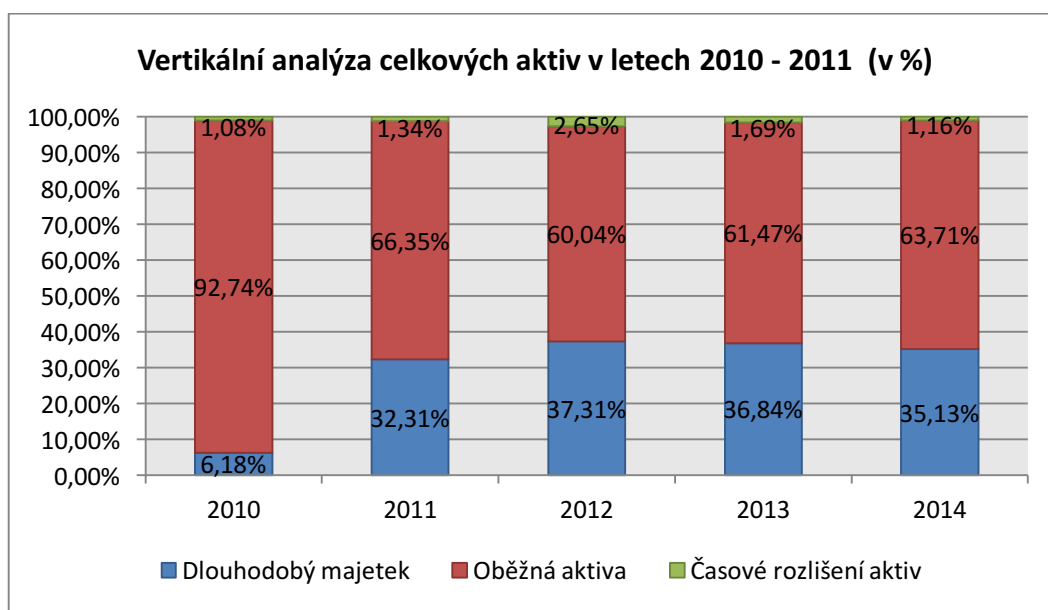


Obr. 42 Vývoj pasiv společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. v letech 2010 – 2014

Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování

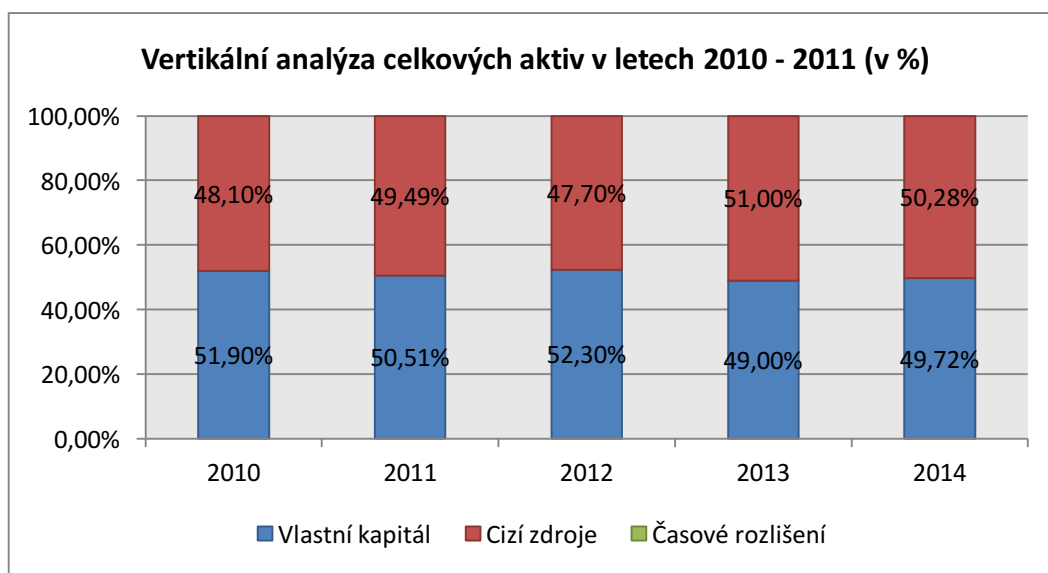
Vertikální analýza rozvahy

Z níže uvedené analýzy na obrázku 43, která vyjadřuje procentuální skladbu celkových aktiv, vyplývá, že podíl oběžných aktiv na celkovém počtu aktiv společnosti do roku 2012 výrazně poklesl, V posledních dvou letech se již mírně navýšil. Největšího procentuálního zastoupení oběžných aktiv bylo dosaženo v roce 2010, kdy tato aktiva činila více než 92 % celkových aktiv. Více než 37 % celkových aktiv v roce 2012 činil dlouhodobý majetek společnosti. Největší nárůst Dlouhodobého majetku nastal v roce 2011 díky již výše zmiňovanému pořízení nového firemního automobilu.



Obr. 43 Vertikální analýza aktiv společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. v letech 2010 – 2014
Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování

Z obrázku 44, který zobrazuje vertikální analýzu celkových pasiv společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o., je zřejmé, že provoz společnosti je ve sledovaném období v letech 2010 až 2014 zajištěn financováním z vlastních a cizích zdrojů v poměru přibližně 50/50. Do roku 2012 byl vlastní kapitál vyšší než cizí zdroje průměrně o 1,5 p. b. Od roku 2012 je vlastní kapitál průměrně o necelý 1 p b. nižší než cizí zdroje.



Obr. 44 Vertikální analýza pasiv společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. v letech 2010 – 2014
Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování

2. Výkaz zisku a ztrát

Stejně jako u rozvahy byla také u výkazu zisku a ztrát provedena horizontální a vertikální analýza.

Tabulka 7 zobrazuje souhrn upravených výkazů zisku a ztrát společnosti, které vychází z výkazů zisku a ztrát uvedených v příloze.

Tab. 7 Analýza výkazu zisku a ztrát společnosti 2010 - 2014

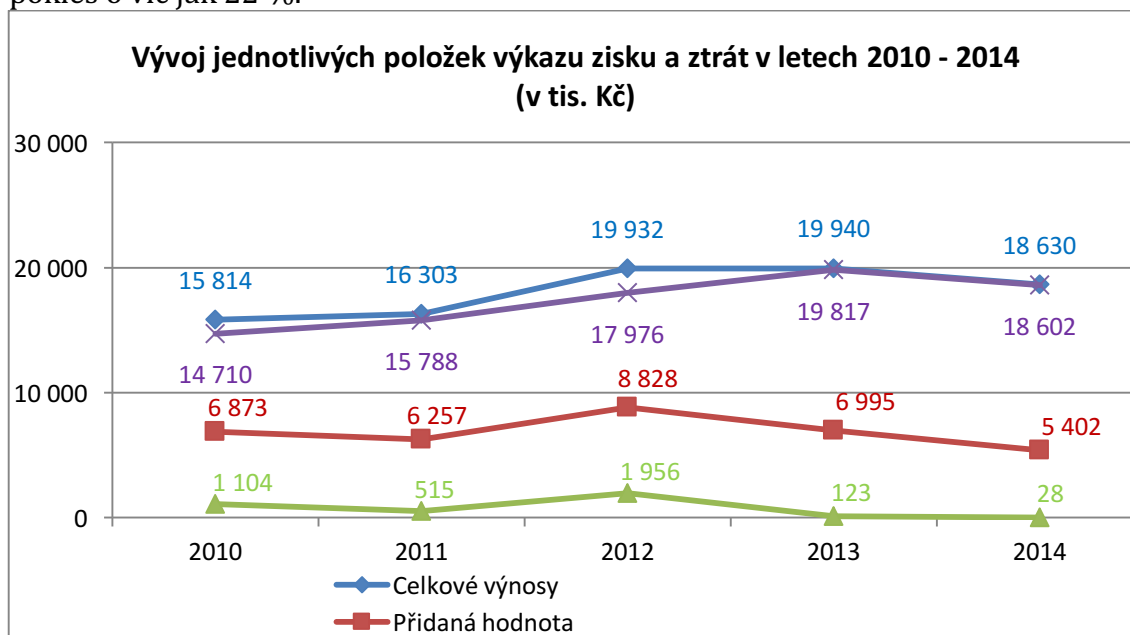
Analýza výkazu zisku a ztrát v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Celkové výnosy	15 814	16 303	19 932	19 940	18 630
Výkony	15 565	15 980	19 207	19 174	18 233
Výkonová spotřeba	8 692	9 723	10 379	12 179	12 831
Přidaná hodnota	6 873	6 257	8 828	6 995	5 402
Osobní náklady	3 789	4 566	5 351	5 360	4 643
Daně a poplatky	24	27	12	15	46
Odpisy	360	241	394	505	370
Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	40	42	500	555	248
Ostatní provozní náklady	138	127	509	583	156
Provozní výsledek hospodaření	2 604	1 336	3 062	1 087	452
Výnosové úroky	154	120	97	71	60
Nákladové úroky	0	0	42	53	27
Ostatní finanční výnosy	37	40	128	138	72
Ostatní finanční náklady	1 444	973	824	1 090	519
Finanční výsledek hospodaření	- 1 253	- 813	- 641	- 934	- 414
Daň z příjmů za běžnou činnost	263	129	465	32	10
Výsledek hospodaření za účetní období	1 104	515	1 956	123	28
Hospodářský výsledek před zdaněním	1 367	644	2 421	155	38

Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Na níže uvedeném grafu, který je na obrázku 45, jehož data vychází z výše uvedeného upraveného výkazu zisku a ztrát je možné pozorovat vývoj jednotlivých složek výkazu zisku a ztrát společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. Lze konstatovat, že celkové výnosy po celou dobu analyzovaných let převyšují celkové náklady a společnost má kladný výsledek hospodaření. V posledních dvou letech však výrazně poklesl a to především díky vstupu Chorvatska do Evropské unie, který měl negativní dopad na společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. Z grafu je patrné, že společnost v posledním roce udržela kladný výsledek hospodaření jen díky značnému snížení nákladů oproti roku 2013 a to konkrétně o 1 215 tis. Kč, což je pokles o víc jak 6 %. Z horizontální analýzy je dále patrný vývoj přidané hodnoty, který má podobný průběh jako výsledek hospodaření, také se zde projevují 3 poklesy za celou dobu pozorování, které ovšem nejsou tak velké jako u výsledku hospodaření. Nej-

větší pokles nastal v roce 2014, kdy přidaná hodnota poklesla o 1 593 tis. Kč, což je pokles o víc jak 22 %.



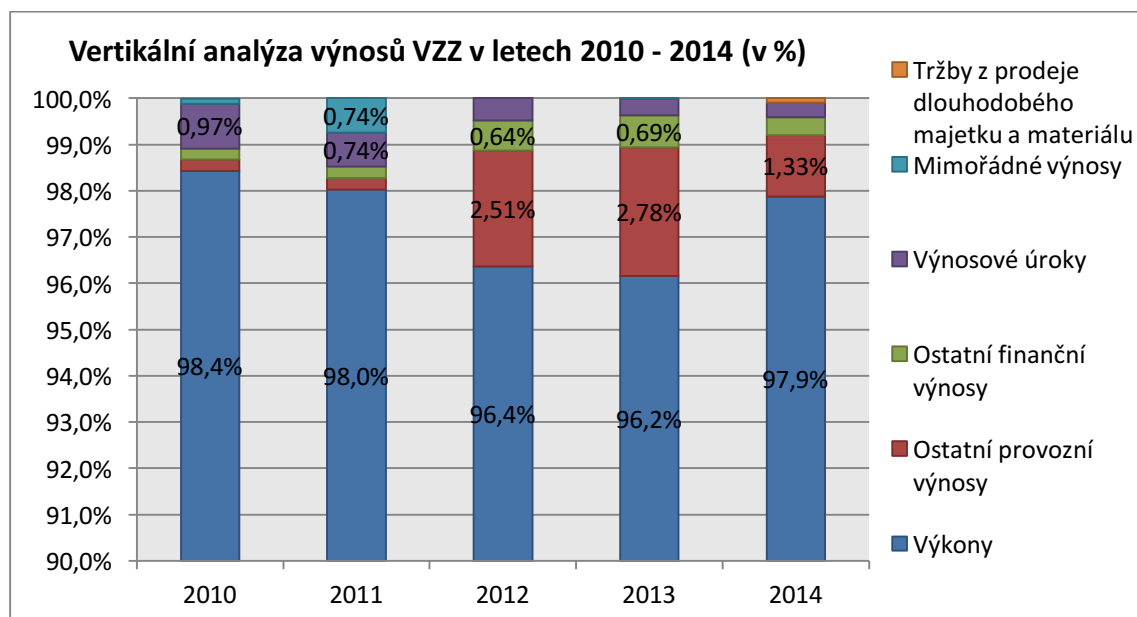
Obr. 45 Vývoj jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. v letech 2010 – 2014

Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování

Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

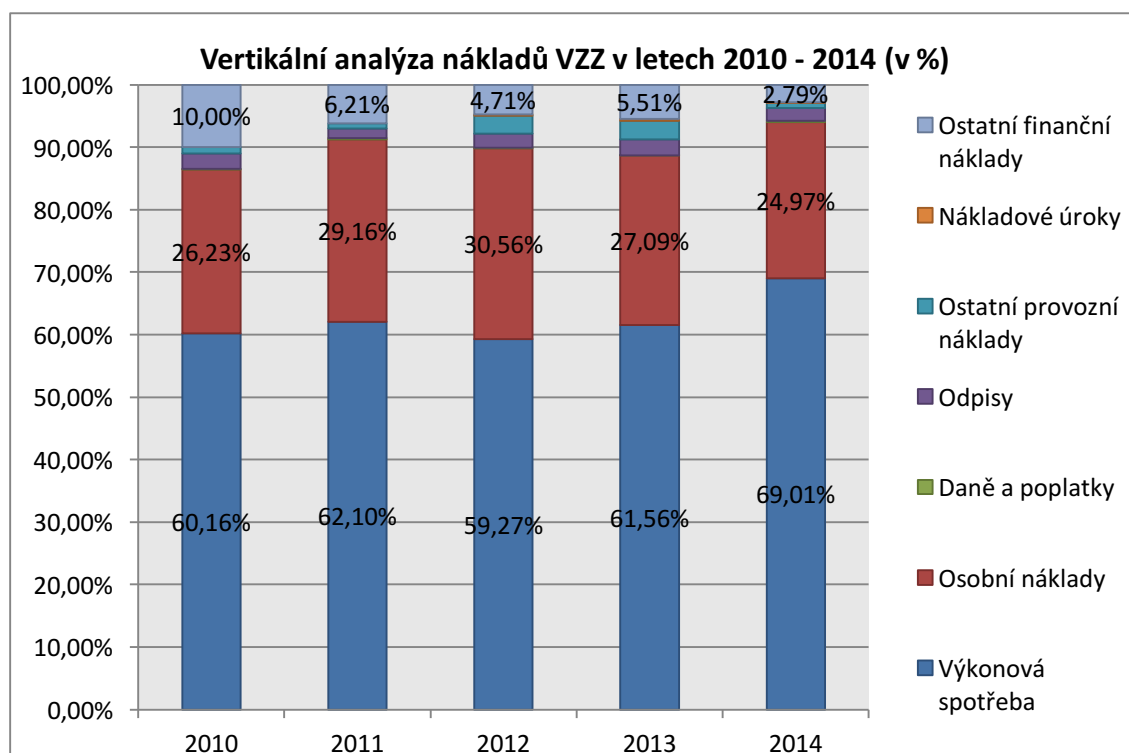
Níže na obrázku 46 je zobrazen grafu vertikální analýzy výkazu zisku, který je zaměřen na výnosy, jehož data vychází z výše uvedeného upraveného výkazu zisku a ztrát vyplývá, že největším podílem na celkových výnosech tvoří výkony, které tvoří průměrně více jak 97 % celkových výnosů. Tyto výkonové výnosy jsou pro společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. stěžejní a představují právě tržby a provize za poskytnuté ubytovací služby. Velmi zanedbatelnou část výnosů tvoří ostatní provozní výnosy, které v průměru tvořili přibližně 1,5 % celkových výnosů. Ostatní položky dosahují v součtu přibližně 1 % z celkových výnosů.

Z níže uvedeného grafu vertikální analýzy výkazu zisku a ztrát, který je zobrazen na obrázku 47 a je zaměřen na náklady, vyplývá, že největším podílem na celkových nákladech tvoří výkonová spotřeba. Tato výkonová spotřeba tvoří v převážné části analyzovaných let více jak 60 % celkových nákladů. V posledním sledovaném roce dokonce 69%. Druhou nejvýznamnější položkou jsou osobní náklady představující převážně mzdové náklady, které po dobu pozorování tvoří průměrně 27,5 % celkových nákladů. Poslední významnější položkou nákladů činí ostatní finanční náklady, které se však od roku 2010, kdy činily 10% nákladů, snížily do roku 2014 až na hodnotu 2,79 % celkových nákladů. Data opět vychází z výše uvedeného upraveného výkazu zisku a ztrát. Poslední významnější položkou tvoří odpisy, které dosahují necelých 2 % celkových nákladů a ostatní provozní náklady které se pohybují kolem 1 % celkových nákladů.



Obr. 46 Vertikální analýza výnosů výkazu zisku a ztrát společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. v letech 2010 - 2014

Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování



Obr. 47 Vertikální analýza nákladů výkazu zisku a ztrát společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. v letech 2010 - 2014

Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování

3. Analýza poměrových ukazatelů

V analýze poměrových ukazatelů jsou porovnávány vzájemné vztahy jednotlivých ekonomických dat, které byly získány z účetních výkazů společnosti.

3.1. Ukazatele rentability

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. v roce 2012 dosáhla historicky nejvyššího výsledku hospodaření, což se projevilo růstem ukazatele výnosnosti vlastního kapitálu. Na jednu korunu vlastního kapitálu v tomto roce připadlo 0,349 Kč zisku. V posledním roce ovšem klesla až na hodnotu 0,6 %, což oproti roku 2012 kdy dosahovala bezmála 35 % poměrně velký pokles.

Ukazatel výnosnosti celkových aktiv je ovlivňován nadměrným použitím cizích zdrojů a nízkou základní produkční silou. U společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. ukazatel ROA dosáhl nejvyšší hodnoty opět v roce 2012 díky vysokému výsledku hospodaření. V posledním roce byla hodnota ROA naopak opět velmi nízká.

U ukazatele rentability tržeb nejsou hodnoty společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. opět uspokojivé v posledních dvou. Z kazatele je také patrné, že v roce 2012 na 1Kč tržeb připadlo 0,102 Kč zisku, což je 102 krát více zisku než v roce 2014.

Tab. 8 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	0,288	0,124	0,349	0,026	0,006
Rentabilita celkových aktiv ROA	0,150	0,063	0,183	0,013	0,003
Rentabilita tržeb ROS	0,071	0,032	0,102	0,006	0,001

Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování

3.2. Ukazatele aktivity

Obrat celkových aktiv ukazuje, jak se zhodnocují stálá i oběžná aktiva ve výrobní činnosti podniku bez ohledu na zdroje krytí těchto aktiv. Výše ukazatele se mění podle oboru činnosti. Hodnota tohoto ukazatele by neměla být nižší než 1. Z tabulky 9 vyplývá, že po celou dobu pozorování bylo využití aktiv efektivní.

Doba obratu pohledávek udává počet obrátek tedy transformace pohledávek v hotové peníze. Čím rychlejší je obrat pohledávek, tím rychleji podnik inkasuje své pohledávky a získané peníze může použít na další potřeby podniku. Doba obratu pohledávek ukazuje, že podnik musel nejdéle čekat na splacení pohledávek od odběratelů v roce 2014, kdy je doba obratu 45 dní.

Doba obratu závazků stanovuje dobu, která v průměru uplyne mezi nákupem zásob a externích výkonů a jejich úhradou. V roce 2011 trvalo podniku nejdéle, než splatil svoje závazky a to 93 dní.

Doba obratu závazků je oproti době obratu pohledávek po celou dobu více než dvojnásobná a splňuje pravidlo, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek.

Tab. 9 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	2,108	1,947	1,793	1,988	1,942
Doba obratu závazků	83,260	92,803	76,166	81,342	90,680
Doba obratu pohledávek	31,513	38,327	28,581	36,302	44,520

Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování

3.3. Ukazatele likvidity

Běžná likvidita vypovídá o skutečnosti kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jednotka krátkodobých závazků a optimální hodnoty se pohybují v rozmezí od 1,5 do 2,5. Jak lze vidět v tabulce 10, tak běžná likvidita klesá pod hodnotu 1,5, pod kterou by tento ukazatel neměl klesnout, 3 krát z 5 sledovaných období. Je však důležité podotknout, že podnik nedisponuje žádnými zásobami a tudíž lze tento ukazatel zařadit jako pohotovou likviditu, která má optimální hodnotu 1 – 1,5, což podnik splňuje.

Rychlá (pohotová) likvidita je již vyhodnocena u běžné likvidity, která, kvůli tomu že podnik netvoří zásoby, se dá označit jako pohotová, u které by neměla hodnota klesnout pod 1, což se v žádném roce nestalo, tudíž se dá konstatovat, že by měl podnik bez problémů uspokojit své věřitele. V prvním roce dokonce výrazně překračuje horní optimální hodnotu, která činí 1,5.

Z ukazatele okamžité likvidity je patrné, že by podnik neměl mít problém s okamžitou úhradou svých krátkodobých závazků – tedy úhradou pomocí hotovosti, peněz na účtech či krátkodobých cenných papírů. Z hodnot uvedených v tabulce 10 je patrné, že podnik je vzdálen od doporučených hodnot, které by měly být okolo 0,5, hlavně v roce 2010, kdy disponuje přebytečným množstvím likvidních prostředků. Jednoznačně ale můžeme konstatovat, že by podnik neměl mít velké problémy s úhradou v hotovosti.

Tab. 10 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,928	1,341	1,605	1,387	1,320
Pohotová likvidita	1,928	1,341	1,605	1,387	1,320
Okamžitá likvidita	0,916	0,433	0,618	0,507	0,542

Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování

3.4. Ukazatele zadluženosti

Míra celkové zadluženosti neboli ukazatel věřitelského rizika hodnotí míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a také riziko pro věřitele že jejich dluh nebude splacen. Míra celkové zadluženosti by neměla výrazně překračovat hranici 50 %, což se u společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. neděje. Ukazatel má význam pro dlouhodobé věřitele. Z ukazatelů vyplývá, že je podnik přibližně z poloviny financován z vlast-

ních zdrojů, a zadluženost se tedy pohybuje okolo 50 %, s tím že v prvních 3 letech převládal vlastní kapitál, a v posledních dvou letech převažují nepatrně cizí zdroje.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu zobrazuje poměr cizího a vlastního kapitálu. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím větší je zadluženost podniku a tedy i finanční riziko. I z tohoto ukazatele je patrné, že je podnik financován v přibližně stejném poměru vlastním i cizím kapitálem, což se dá označit jako optimální.

Tab. 11 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	0,481	0,495	0,477	0,510	0,503
Zadluženost vlastního kapitálu	0,927	0,980	0,912	1,041	1,011

Zdroj: Interní zdroje podniku, vlastní zpracování

4.4 SWOT analýza

Ve SWOT analýzy jsou shrnuty výsledky z provedených analýz vnitřního a vnějšího okolí společnosti, které jsou shrnuty v tabulce 12 a 13.

Tab. 12 SWOT analýza – vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí	
Silné stránky	Slabé stránky
Dokonalá znalost Chorvatska	Internetové stránky
Kvalifikovaní vedoucí pracovníci	Současná úroveň propagace
Záruka aktuálnosti nabídky	Špatná ekonomická situace podniku
Poloha společnosti	Orientace pouze na Chorvatsko
Osobní ověřování ubytovacích zařízení	Služby zaměřené jen na letní sezónu

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 13 SWOT analýza – vnější prostředí

Vnější prostředí	
Příležitosti	Hrozby
Online booking a propojení s hotelovými systémy	Tlak globální konkurence – Booking.com
Stabilizace ekonomického vývoje ČR	Nedodržení volných termínů majiteli
Nízké riziko vstupu nových konkurentů	Sezónnost nabízených služeb
Vývoj kurzu CZK/EUR	Pokles oblíbenost Chorvatska
Zvyšování prodejů přes internet	Růst cen v Chorvatsku

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Cíle společnosti

Mezi aktuální cíle společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. se řadí především rozšíření na další tržiště a rozšíření spolupráce na B2B trhu s dalšími zahraničními

společnostmi, čímž by se měl zvýšit počet klientů společnosti, kterým by rádi poskytovali rok od roku lepší služby. Mezi další tržišť se řadí především trhy v Rakousku, dále také Maďarsku a Rumunsku. Je ale nutné stanovit určitý počet, do kterého roku a jaký podíl by tato nová tržisť měla tvořit. Dalším cílem je upevnění vztahů s majiteli nabízených objektů a udržení si stávající pozici na trhu. Tyto cíle bohužel nejsou explicitně stanoveny a dají se označit jako obecné cíle, kam by vedení společnosti chtělo dále společnost směřovat.

4.5.1 Stanovení nových cílů

Z důvodu, že cíle společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. nejsou explicitně dány, je velmi důležité před samotnou formulací strategií tyto explicitní cíle, které budou směřovat společnost ke zlepšení ekonomické situace, stanovit. Cíle by se měly řídit pravidlem SMART, což znamená, že by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově vyměřené.

- Rozšíření svých nabízených služeb

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. se zaměřuje na ubytovací služby převážně do Chorvatska. I z důvodu klesajícího zájmu je proto důležité rozšířit svoji nabídku o další země, alespoň do okolních zemí a ne být závislý jen na jednom trhu. Společnost nabízí minimum ubytovacích služeb v Itálii a Slovinsku, které však netvoří ani 5% nabízených služeb. Jako další země, na které by bylo vhodné rozšířit své služby, se jeví Černá hora a Albánie. Obě tyto země ještě nejsou tak zasaženy turisty. Další výhodou je, že v těchto zemích jsou nižší ceny ubytování a stravování. Dalším východiskem jak tento cíl splnit, by byla možnost nabízet služby i na zimní sezónu na zahraničních horách například v Itálii, Rakousku či Slovinsku, jelikož v České republice je velký počet rekreačních lyžařů a v posledních letech není na českých horách mnoho sněhu. Splnění tohoto cíle společnosti pomůže oprostít se od závislosti na Chorvatsku, jehož obliba klesá, a proto by tomuto cíli měla být věnována v roce 2016 velká pozornost s tím, že do roku 2017 bude činit alespoň 15% z nabízených služeb ubytování v jiné zemi než v Chorvatsku.

- Zvýšení počtu klientů společnosti

Společnost měla v roce 2015 23 818 klientů. Pro společnost je důležité dostat se ze špatné ekonomické situace, proto by bylo vhodné navýšení počtu klientů. Do roku 2018 by počet klientů měl atakovat hranici 45 000 klientů, což činí roční průměrný nárůst klientů o 7000.

- Snížení nákladů společnosti

Společnosti v roce 2012 a 2013 rapidně narostly náklady, které v posledním roce pozorování klesly o již zmíněných 6 %. Bylo by vhodné, aby pokles pokračoval i v dalších letech a to alespoň o 5 % ročně, čímž by se do 3 let dostal z částky 18 233 tis Kč přibližně na hodnotu, které bylo dosaženo v prvním roce pozorování,

což je 15 565 tis. Kč. Ke snížení nákladů by mohlo dojít k lepšímu zacílení PPC reklamy, na kterou společnost vydává skoro 4 000 tis. Kč ročně, popřípadě snížení počtu zaměstnanců, čímž by se také zvýšila produktivita práce.

- Snížení krátkodobých pohledávek

V posledních dvou letech se společnosti rapidně navýšily krátkodobé pohledávky a prodlužovala se doba jejich obratu. Bylo by vhodné, aby společnost jejich výši snížila, tak jako se děje u dlouhodobých pohledávek, které po celou dobu pozorování klesaly. Krátkodobé pohledávky aktuálně činí 2 226 tis. Kč a společnost by se měla snažit, aby v dalším roce poklesly pod hranici 2 000 tis. Kč a do budoucna se pohybovaly okolo hranice 1 500 tis. Kč.

- Nové internetové stránky společnosti

Internetové stránky společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. mají oproti konkurenci velmi zastaralý design. V poslední době jsou oblíbené webové stránky, které jsou pojaty moderně a mají čistý vzhled, ve kterém jsou informace lépe podány a na uživatele to působí přívětivěji. Velkým mínusem je, že nepodporují responzivní design, což znamená, že se nedokáží přizpůsobovat velikosti obrazovky, na kterém uživatel webové stránky prohlíží. Společnost sice vytvořila mobilní verzi svých internetových stránek, ta je ovšem velmi pomalá a nepřehledná. Jelikož firma prodává většinu svých služeb přes internet a roste počet klientů, kteří si objednávají služby přes mobilní zařízení, je důležité, aby společnost své internetové stránky přizpůsobila současnému trendu a aby podporovaly responzivní design. Je důležité také to, aby nové webové stránky byly dobře optimalizované pro vyhledávače, čímž by se zvýšila jejich návštěvnost a společnost by nemusela vynakládat tak vysoké částky na PPC reklamu. Nové internetové stránky by vytvořilo IT oddělení společnosti a měly by být hotové konce roku 2016.

4.6 Formulace strategie

V této části práce budou po konzultaci s vedením společnosti ADRIA ATABANKA s.r.o. a výše provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti formulovány jednotlivé strategie, které by měly sloužit ke zlepšení ekonomické situace společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o.

4.6.1 Pomocné nástroje pro formulaci strategií

Mezi pomocné nástroje sloužící k formulaci strategií patří vnitřně-vnější matice (IE), ve které budou pro vstup využity výstupy z EFE a IFE matice. Jako další pomocný nástroj bude využita SPACE matice a matice SWOT, která vychází ze SWOT analýzy.

• Vnitřně-vnější matice (IE)

Pro zpracování vnitřně-vnější matice IE budou využity faktory, které vychází ze SWOT analýzy. Vlivy jednotlivých faktorů byly po konzultaci s vedením společnosti ohodnoceny vahami v intervalu 0,0 do 1,0. Váha u EFE matice určuje relativní důležitost určitého faktoru pro úspěch v daném odvětví, případně jeho důležitost pro analyzovanou firmu u IFE matice. Přiřazení známky je subjektivní a bylo vytvořeno na základě výše provedených analýz a po konzultaci s vedením společnosti. Znamka určuje, jak současná strategie společnosti reaguje na daný faktor s tím, že 4 = velmi dobrá reakce, 1 = velmi špatná reakce.

Matice EFE

Pomocí EFE matice sloužící k hodnocení faktorů vnějšího prostředí jsou v tabulce 14 určeny jednotlivé vlivy vnějšího prostředí, které vychází ze SWOT matice, včetně jejich důležitosti a reakce firmy prostřednictvím její strategie.

Tab. 14 Matice EFE

Faktor	Váha	Znamka	Vážené skóre
Online booking a propojení s hotelovými systémy	0,20	3	0,60
Stabilizace ekonomického vývoje ČR	0,03	1	0,03
Nízké riziko vstupu nových konkurentů	0,05	2	0,10
Vývoj kurzu CZK/EUR	0,07	1	0,07
Zvyšování prodejů přes internet	0,10	3	0,30
Tlak globální konkurence – Booking.com	0,17	2	0,34
Nedodržení volných termínů majiteli	0,10	3	0,30
Sezónnost nabízených služeb	0,05	1	0,05
Pokles oblíbenost Chorvatska	0,17	1	0,17
Růst cen v Chorvatsku	0,06	1	0,06
Celkem	1		2,02

Zdroj: Vlastní zpracování

Matice IFE

Matice IFE v tabulce 15 slouží k hodnocení vnitřních faktorů, které na společnost působí a specifikuje sílu působení silných a slabých stránek, které společnost ovlivňují.

Tab. 15 Matice IFE

Faktor	Váha	Známka	Vážené skóre
Dokonalá znalost Chorvatska	0,15	4	0,60
Kvalifikovaní vedoucí pracovníci	0,10	2	0,20
Záruka aktuálnosti nabídky	0,17	2	0,34
Poloha společnosti	0,05	1	0,05
Osobní ověřování ubytovacích zařízení	0,12	3	0,36
Internetové stránky	0,10	1	0,10
Současná úroveň propagace	0,12	1	0,12
Špatná ekonomická situace podniku	0,08	1	0,08
Orientace pouze na Chorvatsko	0,06	4	0,24
Služby zaměřené jen na letní sezónu	0,05	3	0,15
Celkem	1		2,24

Zdroj: Vlastní zpracování

Po zanesení celkového váženého skóre z matice EFE a matice IFE je z obrázku 48 patrné, že společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. se nachází v buňce V, což znamená, že pro podnik je vhodná strategie, která se dá charakterizovat slovy „Udržení a posílení“. Podle tohoto výsledku se dá konstatovat, že společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. by měla rozšířit své nabízené služby a vyvíjet úsilí v pronikání na další trhy.



Obr. 48 Výsledek IE matice

Zdroj: Vlastní zpracování

• **Matice hodnocení strategické pozice (SPACE)**

Pomocí SPACE matice bude určena strategická pozice společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. Vlivy jednotlivých faktorů byly opět po konzultaci s vedením společnosti ohodnoceny vahami v intervalu 0,0 do 1,0. Označování reakcí společnosti na jednotlivé faktory je subjektivní a bylo vytvořeno na základě výše provedených analýz a také po konzultaci s vedením společnosti. Znamky se pohybují v intervalu od +1 (nejhorší) do +6 (nejlepší) u dimenze FS a IS. U dimenze ES a CA se pohybují v intervalu od -6 (nejhorší) do -1 (nejlepší).

Tab. 16 SPACE matice

Vnitřní strategická pozice				Vnější strategická pozice			
Finanční síla (FS)	Váha	Reakce	Skóre	Stabilita prostředí (ES)	Váha	Reakce	Skóre
Rentabilita tržeb	0,29	2	0,58	Ceny konkurentů	0,19	-2	-0,38
Dobrá obrátu pohledávek	0,23	3	0,69	Konkurenční tlak	0,27	-2	-0,54
Doba obrátu závazků	0,14	5	0,70	Variabilita poptávky	0,18	-4	-0,72
Zadluženost	0,15	3	0,45	Technologické změny	0,21	-3	-0,63
Likvidita	0,19	4	0,76	Bariéry vstupu na trh	0,15	-4	-0,60
Celkem	1		3,18	Celkem	1		-2,87
Konkurenční výhoda (CA)	Váha	Reakce	Skóre	Síla odvětví (IS)	Váha	Reakce	Skóre
Kvalita služeb	0,23	-2	-0,46	Růstový potenciál	0,19	2	0,38
Věrnost zákazníků	0,19	-3	-0,57	Ziskový potenciál	0,22	3	0,66
Podíl na trhu	0,15	-3	-0,45	Stabilita trhu	0,20	3	0,60
Vyjednávací síla	0,21	-3	-0,63	Substituty	0,24	1	0,24
Propagace služeb	0,22	-5	-1,10	Možnosti vstupu na trh	0,15	2	0,30
Celkem	1		-3,21	Celkem	1		2,18

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet průměrných hodnot pro FS, CA, IS a ES, které se zanášejí do směrového vektoru, který poté znázorňuje typ doporučovaných strategií, probíhá následovně:

$$\begin{aligned} \text{Osa X:} \\ X = IS + CA \end{aligned}$$

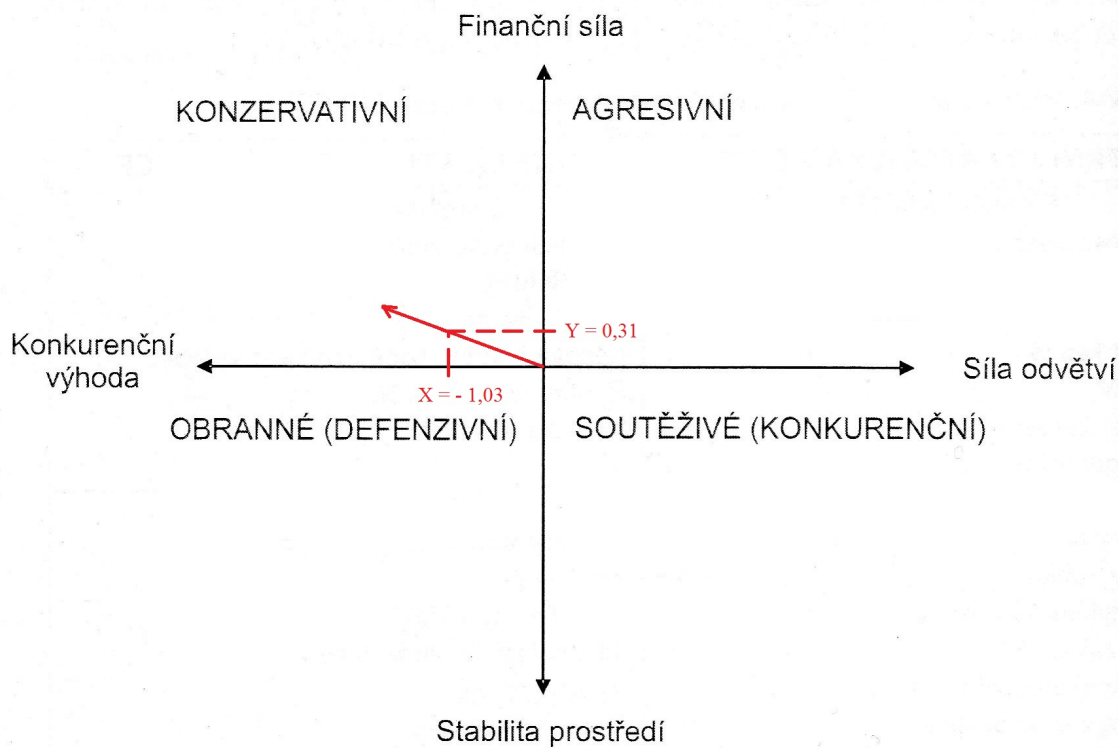
$$\begin{aligned} \text{osa Y:} \\ Y = FS + ES \end{aligned}$$

$$X = 2,18 + (-3,21)$$

$$X = -1,03$$

$$Y = 3,18 + (-2,87)$$

$$Y = 0,31$$



Obr. 49 Výsledek SPACE matice
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků SPACE matice na obrázku 49 je patrné, že se směrový vektor nachází v konzervativním kvadrantu matice SPACE, což znamená, že by společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. měla hlavně využívat svých základních schopností a nepřebírat na sebe příliš vysoké riziko. Doporučení této strategie spočívá především v tom, že by se společnost měla soustředit na pronikání trhu a jeho rozvoj. Dále také na rozšíření nabízených služeb a soustřednou diverzifikaci.

- **SWOT matice**

Na základě výše formulovaných silných a slabých stránek společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. a příležitostí a hrozeb, budou pomocí SWOT matice shrnuty možné doplňující strategie, kterými by se společnost měla do budoucna řídit.

Tab. 17 SWOT matice

		SWOT matice	
		Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> • Propojení s hotelovými systémy • Získání nových ubytovacích zařízení • Upevnění konkurenční pozice 	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření nových internetových stránek • Efektivnější propagace společnosti • Zlepšení ekonomické situace podniku 	
	Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení vztahů s majiteli objektů • Poskytovat záruku aktuálnosti nabízených služeb • Poskytovat tipy na místa v okolí 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření ubytovacích služeb do dalších zemí • Rozšíření služeb na zimní sezonu • Minimalizace nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Strategie SO (maxi-maxi)**

- Propojení s hotelovými systémy

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. by se měla snažit o provázání svého rezervačního systému s dalšími rezervačními systémy u společností, které tímto systémem disponují. Tato synchronizace by zajistila snížení počtů storna objednávek tím, že by každá provedená rezervace u společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. byla ihned zaznamenána do rezervačního systému dané společnosti a obráceně. V provázanosti jednotlivých online rezervačních systémech je velká budoucnost a proto je nutné, aby se společnost touto strategií do budoucna řídila, jelikož zákazníkovi zaručí aktuální obsazení daného objektu, které bude společnost moct garantovat a zákazník dostane to, co si objedná a nebude mu následně sděleno, že jeho vybraný termín již byl obsazen.

- Získání nových ubytovacích zařízení

Pokud společnost nebude rozšiřovat svou nabídku ubytovacích zařízení do dalších zemí popřípadě o zimní nabídku, měla by alespoň rozšířit stávající nabídku ubytovacích zařízení v Chorvatsku a to o takové ubytovací zařízení, o kterých je u zákazníků největší zájem. Mezi takové ubytovací zařízení se podle společnosti ADRIA DATABANKA jedná o ubytování v naprostém soukromí v různých robinzonádách. Stávající zákazníci by měli být následně elektronicky kontaktováni o nových ubytovacích zařízeních, které by být také zvlášť zobrazovány na internetových a face-

bookových stránkách společnosti Nová ubytovací zařízení by měla vést k získání většího počtu zákazníků.

- Upevnění konkurenční pozice

K upevnění konkurenční pozice by společnost měla využívat své silné stránky, mezi které patří dokonalá znalost Chorvatska, jelikož několik zaměstnanců má chorvatské občanství a také více než 15 letou praxi v oboru ubytovacích zařízení v Chorvatsku. Společnost by si měla nejen udržet stávající kvalitu dosud nabízených služeb, ale také by se měla snažit ji neustále navyšovat a snažit se být o krok před konkurencí. Příležitostí k upevnění konkurenční pozice by mělo pomoci také dobré jméno společnosti a větší aktivita na facebookových stránkách na které by měli být odkazováni klienti, kam by umisťovali hodnocení služeb, které jim společnost poskytla. Na tato hodnocení by společnost měla také reagovat a snažit se na základě nich zlepšit věci, se kterými byli klienti nespokojeni.

- **Strategie ST (maxi-mini)**

- Zlepšení vztahů s majiteli objektů

Tato strategie je pro společnost velmi důležitá. Díky lepším vztahům s majiteli objektů by společnost mohla docílit, aby majitelé drželi více volných termínů a nezaplnovali je turisty, kteří jedou „na vlastní pěst“ a následně hledají volné ubytovací zařízení. Dosud se s největší pravděpodobností stane, že majitel volného objektu těmto zákazníkům poskytne ubytování a společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. v lepší případě aspoň oznámí, že daný objekt v určitém termínu není volný, v horším případě společnosti tento fakt neoznámí vůbec, nebo velmi pozdě, čímž může dojít ke stornování zájezdu, pokud si někdo jiný vybere ten stejný objekt ve stejném termínu. Díky zlepšení vztahů s majiteli by k tomuto nedocházelo, nebo docházelo, ale v menší míře. Z tohoto důvodu je nutné, aby se společnost o zlepšení vztahů snažila a u majitelů, kteří dodržují danou dohodu a drží pro společnost co nejvíce volných termínů, byla například snížena provize za ubytovací zařízení.

- Poskytovat záruku aktuálnosti nabízených služeb

Tato strategie souvisí s výše zmíněnou strategií propojení s ostatními online rezervačními systémy. Společnost by u těchto objektů mohla garantovat záruku obsazenosti objektů. Další záruku může poskytovat také na objekty, které si společnost sama ověřuje a fotí jeho vybavení. Po kontrole a nafocení vybavení by bylo ve smlouvě s majiteli objektu sepsán seznam vybavení, a toto vybavení by bylo zákazníkům vždy garantováno, tak jako aktuálnost daných fotografií. Pokud by majitel v objektu něco změnil, což by mělo za následek odstranění některého z garantovaných vybavení, musel by společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. tuto změnu nahlásit a vybavení odstranit ze systému, který mají majitelé pro správu objektů přístupný.

Majitel by také ručil za nezávadnost daného vybavení a v případě nefunkčnosti by byl povinen vybavení opravit popřípadě nahradit novým. Pokud by majitel plnil výše zmíněnou smlouvu, snížila by si společnost svou provizi, popřípadě pokud by smlouvu neplnil, provizi si společnost navýšila. Tímto opatřením by se společnosti snížilo množství reklamací, kdy klienti reklamují, že ve vybavení chyběly některé věci, které byly u popisu objektu zmíněny.

- Poskytovat tipy na místa v okolí

Jelikož má společnost velmi dobré znalosti Chorvatska a převážnou většinu míst, ve kterých nabízí své služby má kompletně analyzovanou a má zaznamenané v okolí GPS souřadnice obchodů, tržišť, různých poskytovatelů služeb, kulturních památek a jiných zajímavostí, bylo by vhodné vytvořit interaktivní mapu, ve které by tyto souřadnice byly zaznamenány spolu s popisem, co se daném místě konkrétně nachází. Tato interaktivní mapa by poté byla poskytnuta klientům, kteří by ji mohli využít pro lepší orientaci v okolí.

- **Strategie WO (mini-maxi)**

- Vytvoření nových internetových stránek

Toto je jedna z velmi důležitých oblastí, na kterou by se společnost měla zaměřit. Je velmi nutné, aby se vzhled a funkčnost současných internetových stránek přizpůsobil současnému trendu. Při tvorbě nových internetových stránek je nutné, aby bylo dbáno o optimalizaci pro vyhledávače SEO. Společnost by si měla pro tuto optimalizaci nejlépe najmout specializovanou společnost, která by následně vytvořila také PPC reklamu, kterou by poté analyzovala a podle dosavadních výsledků by PPC reklamu dále upravovala. Společnost na PPC reklamu vynakládá kolem 4 000 tis. Kč ročně, z čehož cca 500 tis. Kč připadá na internetový vyhledávač Seznam.cz a 3 500 tis. Kč na Google.com. Nové internetové stránky, které by byly dobře optimalizované a správně cílily na potenciálního zákazníka, by navýšily návštěvnost internetových stránek a zvýšily jejich konverzní poměr. Velmi důležité také je, aby podporovaly responzivní design, čímž by se usnadnilo procházení internetových stránek na mobilních zařízeních, jelikož stávající mobilní web je oproti konkurenci nevyhovující.

- Efektivnější propagace společnosti

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. by se měla snažit o zlepšení své propagace. V současné době lze společnost najít sociálních sítích Facebook a Google Plus. Dále také na Youtube a internetových stránkách společnosti. Společnost je na sociálních stránkách bohužel velmi málo aktivní a tento kanál skoro nevyužívá. Je důležité, aby společnost internetovou propagaci začala využívat ve větší míře, jelikož v ní je

v posledních letech budoucnost, což dokazuje také nárůst počtu klientů využívající internet.

- Zlepšení ekonomické situace podniku

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. by se měla snažit zlepšit svou ekonomickou situaci, která se v posledních dvou letech po vstupu Chorvatska do EU velmi zhoršila. Společnost by se měla snažit o navýšení svých tržeb a jejich rentabilitu. Dále by bylo vhodné zamezit neustálému růstu krátkodobých pohledávek a snažit se o zvýšení přidané hodnoty.

- **Strategie WT (mini-mini)**

- Rozšíření ubytovacích služeb do dalších zemí

Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. se zaměřuje na poskytování ubytovacích služeb převážně v Chorvatsku, které tvoří více než 95% nabídky. Jelikož celá společnost závisí pouze na poskytování těchto služeb v této zemi, bylo by vhodné rozšířit své služby i do dalších zemí z této oblasti jako je Černá Hora a Albánie. Důvodem může být pokles zájmu o ubytování v Chorvatsku, tak také růst cestovního ruchu v Albánii a Černé Hoře. Další výhodou těchto zemí oproti Chorvatsku je, že jsou pro turisty relativně levnější. Tímto rozšířením nabízených služeb by se také snížilo riziko podnikání.

- Rozšíření služeb na zimní sezonu

Další rozšíření nabízených služeb by se mělo týkat poskytování ubytovacích zařízení v zimních letoviscích na zahraničních horách. Zařazením těchto služeb do nabídky by došlo k diverzifikaci poskytovaných služeb a tím se také snížilo riziko podnikání, které dosud závisí na oblíbenosti Chorvatska a počasí, jaké zde bude v letních měsících panovat. Společnost v současné době živí jen nabídka ubytovacích zařízení, které mají sezónní charakter a jsou využívány v letním období. Bylo by proto dobré, aby společnost nabízela také ubytovací zařízení na zimní měsíce a v současné době je pro takovýto krok správný čas, jelikož sníh se na českých horách již nevyskytuje v takovém množství jako dřív a roste počet rekreačních lyžařů, kteří jsou nuceni za lyžováním cestovat do zahraničí, které jim nabízí v poměru výkon/cena lepší služby. Vhodné zemí by mohla být Itálie popřípadě Slovinsko, kde společnost provozuje menší množství ubytovacích zařízení, a tudíž by bylo snazší na tento trh vstoupit.

- Minimalizace nákladů

Tato strategie navazuje na výše zmíněnou strategii zlepšení ekonomické situace podniku. Společnost zaměstnává přibližně 25 zaměstnanců a tento stav je vcelku vysoký na počet zájezdů, které společnost za rok prodá. Navíc jejich počet v sezóně ještě narůstá o další brigádníky, proto je nutné jejich optimalizovat. Vhodné by bylo také upravit systém odměňování, který by byl do určité míry ovlivňován výsledkem hospodaření jak v pozitivním, tak také v negativním směru. Je nutné také snížit nebo alespoň lépe využít výdaje na PPC reklamu, která sice přivádí na internetové stránky společnost spoustu zákazníků, není ovšem správně zacílena.

5 Diskuse

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. se věnuje poskytování ubytovacích zařízení v Chorvatsku více než 16 let. Z celkového počtu 25 zaměstnanců je jich ve společnosti pětina od jejího vzniku a společnost si za dobu svého působení na trhu již dokázala vybudovat poměrně silné postavení jak mezi konkurenty, tak také mezi majiteli nabízených objektů.

Odvětví cestovního ruchu v Chorvatsku je poměrně velké a tvoří kolem 18-19% všech zahraničních cest z České republiky. Na trhu působí víc jak 1 000 aktivních cestovních kanceláří. Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. se řadí mezi malé cestovní kanceláře se sídlem v Brně a mezi její konkurenty nejen v České republice se řadí mnohem větší společnosti.

Tato diplomová práce je převážně zaměřena na společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. a metodika, která byla v práci aplikována, mezi kterou se řadí analýza vnějšího a vnitřního okolí, by mohla být využita i na ostatní subjekty daného trhu.

Praktická část byla zaměřena na návrh strategií, kterými by se společnost měla do budoucna ubírat. Pro stanovení těchto strategií bylo provedeno několik analýz, které vycházely ze statistických informací o trhu, účetnictví společnosti a informace přímo od vedení společnosti, převážně od pana Bc. Jiřího Jaroše, který by se dal označit jako expert na poskytování ubytovacích zařízení v Chorvatsku. Z výsledků těchto analýz bylo patrné, že situace společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o. je v posledních dvou letech pozorování neuspokojivá, i když počet klientů společnosti je mnohem vyšší než v prvních letech pozorování. Dále také vyplynulo, že v loňském roce poprvé kleslo Chorvatsko v žebříčku nejoblíbenějších zahraničních destinací na druhé místo za Slovensko. Tento vývoj může pro společnost představovat určité nebezpečí, jelikož celá společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. je závislá na Chorvatsku a pokud se jeho obliba a počet cest do Chorvatska bude i nadále snižovat, tak se společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. může dostat to existenčních problémů.

Výsledné strategie, které zohledňovaly provedené analýzy, byly zvoleny pomocí pomocných nástrojů pro formulaci strategií a následně také konkretizovány.

Mezi výsledné strategie se především řadí rozšíření nabízených ubytovacích zařízení také do okolních zemí Chorvatska, jako je například Černá Hora a Albánie, jelikož jsou Chorvatsku velmi podobné a jejich obliba v poslední době roste. Tyto země navíc nejsou ještě tak zasaženy cestovním ruchem jako Chorvatsko. Jako další vhodná strategie se také jeví rozšíření nabízených služeb na zimní sezónu, například v Itálii a Slovinku. Výhodou je, že společnost v těchto zemích již nabízí menší počet ubytovacích zařízení na letní sezónu a tak zná místní právní předpisy. Společnost by měla také zlepšit svoji ekonomickou stránku optimalizací svých nákladů a efektivněji využívat náklady na propagaci, na které by se společnost měla více zaměřit. V neposlední řadě je pro společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. také důležité zlepšit aktuální stav svých internetových stránek, které by měly díky lepšímu zacílení a optimalizaci pro vyhledávače přivést větší počet návštěv a zvýšit konverzní poměr.

Velmi důležitým krokem bylo také stanovení nových cílů společnosti na základě principu SMART, jelikož společnost neměla žádný explicitně stanovený cíl. Postupné naplňování těchto stanovených cílů společnosti jistě pomůžou v dalším fungování a bude moct sledovat a hodnotit změny, ke kterým by mělo dojít po aplikaci výsledných strategií společnosti. Společnost má dlouhodobě stanovený cíl rozšíření na nová tržiště, který se také jeví jako vhodný a zahrnuje postupné rozšíření přes spolupráce na B2B trhu se zahraničními agenturami na trhy v Rakousku, dále také Maďarsku a Rumunsku. Je ale nutné stanovit určitý počet, do kterého roku a jaký podíl by tato nová tržiště měla tvořit. Jelikož žádný z cílů společnosti nebyl explicitně stanoven, byly navrženy nové cíle, které budou směřovat společnost ke zlepšení ekonomické situace a pokud budou splněny, měly by společnosti pomoci získat lepší konkurenční pozici.

Pro společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. je velmi důležité aby stabilizovala svoji vnitřní ekonomickou situaci a využívala svých silných stránek, které by měla více propagovat a stavět na nich. Důležité také je, aby se společnost chopila příležitostí, které se na trhu s ubytovacími zařízeními naskýtají. Mezi největší příležitost patří online booking, který dokáže zajistit aktuálnost nabízených ubytovacích kapacit a bleskové zarezervování. Online booking se jeví jako největší příležitost, jelikož kdo nedokáže zákazníkovi garantovat, že dostane to, co si objednal, tak zákazník postupně ztratí.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvořit návrh strategie pro společnost ADRIA DATA-BANKA s.r.o. a zhodnotit současný stav této společnosti pomocí provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí, ze kterých navržené strategie, které by měly společnosti zaručit zvýšení konkurenceschopnosti, vycházely.

Tohoto cíle bylo dosaženo prostřednictvím následujících kroků. V literární části byla vymezena teoretická východiska zkoumané problematiky diplomové práce a pojmy vztahující se ke strategickému managementu. Následovala vlastní práce, kdy v její první části bylo cílem provést analýzu vnějšího prostředí pomocí PEST analýzy, zhodnotit současný stav jak politického okolí, ekonomiky, sociálních faktorů a technologického zázemí, tak se také zaměřit na budoucí vývoj v těchto odvětví jako jsou například predikce budoucího vývoje ekonomiky, vývoj obyvatelstva a možné investice do technologického prostředí. Poté byla provedena také analýza oborového prostředí, ve které bylo charakterizováno odvětví, ve kterém společnost ADRIA DATABANKA podniká a analyzován jeho současný vývoj. Pro analýzu vnějšího prostředí byl využit také Porterův model pěti hybných sil. Po této části práce bylo dalším cílem vytvořit analýzu vnitřního prostředí společnosti, která byla provedena pomocí hodnotového řetězce, „7S“ firmy McKinsey a pomocí finanční analýzy. Ta se skládala s horizontální a vertikální analýzy rozvahy, výkazu zisků a ztrát a analýzy poměrových ukazatelů. Následně byly analyzovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti a stanoveny nové cíle společnosti, jelikož současné cíle společnosti nebyly explicitně stanoveny. Poté byly formulovány strategie pomocí vnitřně-vnější matice IE, pro kterou jako vstup sloužily výstupy z matice hodnocení vnějších (EFE) a vnitřních faktorů (IFE). Dalším pomocným nástrojem pro stanovení formulovaných strategií byla využita SPACE matice, pomocí které byla stanovena strategická pozice společnosti ADRIA DATABANKA s.r.o., a SWOT matice.

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. na trhu s poskytováním ubytovacích zařízení v Chorvatsku působí již od roku 1999 a na trhu má již poměrně dobrou konkurenční pozici a v posledních letech se rok od roku rozrůstá. V posledních dvou letech se ve společnosti ovšem velmi zhoršila její ekonomická situace a na základě všech provedených analýz byly zjištěny nedostatky společnosti a byla formulována doporučení, kterými by se společnost měla do budoucna řídit. Tato doporučení by společností ADRIA DATABANKA s.r.o. měla pomoci k efektivnějšímu budoucímu rozvoji a získat konkurenční výhodu.

Společnost ADRIA DATABANKA s.r.o. by se měla především zaměřit na rozšíření nabízených služeb, vyvíjet úsilí v pronikání na další trhy a snažit se více stavět na svých silných stránkách a využívat příležitostí, které se na trhu ubytovacích zařízení naskytují.

7 Literatura

Aktuální prognóza ČNB: Prognóza HDP. *Česká národní banka* [online]. 2016 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognzoza/index.html?cnb_css=true#HDP

Analýza výkazu CASH FLOW. In: *FAF: Finanční analýza firmy* [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/analyza/analyza-vykazu-cash-flow.html>

Cestovní kancelář VÍTKOVICE TOURS s.r.o. *Vitkovice tours* [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.ckvt.cz/o-nas>

Česká republika od roku 1989 v číslech: Vybrané demografické údaje. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-vy42dggohg>

Češi mění směr dovolených. Chorvatsko bylo nečekaně sraženo Slovenskem. *Idnes* [online]. 2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/dovolenskovym-kralem-cechu-uz-neni-chorvatsko-ale-slovensko-pqx-/eko-zahranicni.aspx?c=A160331_133224_eko-zahranicni_fih

Čistý pracovní kapitál (Net Working Capital). In: *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cisty-pracovni-kapital>

DAVID, F R. *Strategic management*. 3rd ed. New York: Maxwell Macmillan International, c1991. ISBN 067521386X.

Domácí a výjezdový cestovní ruch v ČR. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cru40_cr

GDP per capita in PPS. Eurostat [online]. 2015 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00114&plugin=1>

GRASSEOVÁ, M. -- DUBEC, R. -- ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HDP 2016, vývoj hdp v ČR. *Kurzy* [online]. 2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.

HENDL, J. Přehled statistických metod : analýza a metaanalýza dat. 4. vyd. Praha: Portál, 2012. 734 s. ISBN 978-80-262-0200-4.

Charakteristika a význam cestovního ruchu v Česku. *Czechtourism* [online]. 2016 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://old.czechtourism.cz/didakticke-podklady/1-charakteristika-a-vyznam-cestovniho-ruchu-v-cesku/>

INEKON-SYSTEMS, *Finanční analýza*, [online]. 2016 [cit. 11.03.2016], Dostupné z: <http://www.inekon-systems.com/files/inekon-systems/studijni-materialy/studijni-material-inekon-systems-financni-analyzy.pdf>

Inflace - 2016, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy* [online]. 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Justice.cz. *Veřejný rejstřík a sbírka listin: ADRIA DATABANKA s.r.o.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=620379>

JOHNSON, Gerry and SCHOLLES Kevan. *Exploring corporate strategy*. 2nd ed. London: Prentice-Hall International, 1988. ISBN 9780132963930.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Boston, Mass: Harvard Business Review, Jan/Fer, 1992.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 807179578X.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULERŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 8072266578.

KOTLER, PHILIP. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

Kurzy archiv: Kurzovní lístek ČNB, historie kurzů měn. *Kurzy* [online]. 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/>

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Mzdy - vývoj mezd: Průměrné mzdy 2016. *Kurzy* [online]. 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

Nezaměstnanost v ČR. *Kurzy* [online]. 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

O nás. *Airbnb* [online]. 2016 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <https://www.airbnb.cz/about/about-us>

Počet cestovních kanceláří a agentur. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2014 [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/a72d199b-5cc3-4484-83eb-a01e7b3109cc/C-j-36157-2014-ze-dne-17-10-2014.pdf?ext=.pdf>

POŠVÁŘ, Zdeněk, Pavel TOMŠÍK a Pavel ŽUFAN. *Management II*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2004. ISBN 80-7157-748-0.

PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985. ISBN 0029250900.

Real GDP growth rate - volume. Eurostat [online]. 2015 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=te c00115&language=en>

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Finance. ISBN 9788024739168.

Sazby daně z přidané hodnoty. *Účetní kavárna* [online]. 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

Statistika inovací. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_inovaci

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024734941.

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

THOMPSON, Arthur A a A STRICKLAND. *Strategic management: concepts & cases*. 9th ed. Chicago: Irwin, c1996. ISBN 0256162050.

TICHÁ, I., HRON, J., DOHNAL J.. *Strategické řízení*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Credit, 1998. ISBN 80-213-0429-4.

Trh práce v ČR. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/trh-prace-v-cr-casove-rady-1993-az-2014>

VITÁKOVÁ, Marie. VYUŽITÍ KULTURNÍCH A PŘÍRODNÍCH PAMÁTEK PRO CESTOVNÍ RUCH. In: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. 2007 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/473a8dbe-5c92-4eef-818e-0252a54c8200/GetFile2.pdf>

Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologii-v-domacnostech-a-mezi-jednotlivci-v-roce-2015>

Vývoj ekonomiky České republiky - v roce 2015. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2015>

Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. *Účetní kavárna* [online]. 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

Výzkum a vývoj. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje

Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: Sbírka zákonů. 22. 3. 2012, částka 33. PDF online. ISSN 1211-1244 Dostupné na Portálu veřejné správy ČR.

Zákon č. 159/1999 Sb. ze dne 23. července 1999, o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In: Sbírka zákonů. 23. 7. 1999, částka 53. PDF online. ISSN 1211-1244. Dostupné na Portálu veřejné správy ČR.

Zákon č. 235/2004 Sb. ze dne 23. Dubna 2004, o dani z přidané hodnoty. In: Sbírka zákonů. 23. 4. 2004, částka 78. PDF online. ISSN 1211-1244 Dostupné na Portálu veřejné správy ČR.

Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát. *Podnikatel* [online]. 2013 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>

ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 9788086730820.

Přílohy

A Rozvahy

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2010

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2010	12	26939207

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
ADRIA DATABANKA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Panská 2

Brno Došlo
602 00

Č.I.:

31-03-2011

DORUČENO

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	9 149,00	-1 766,00	7 383,00	6 210,00
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0,00	x	0,00	0,00
B.	Dlouhodobý majetek	003	2 222,00	-1 766,00	456,00	816,00
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	2 222,00	-1 766,00	456,00	816,00
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0,00	0,00	0,00	0,00
C.	Oběžná aktiva	007	6 847,00	0,00	6 847,00	5 227,00
C. I.	Zásoby	008	0,00	0,00	0,00	0,00
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	2 250,00	0,00	2 250,00	2 490,00
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	1 344,00	x	1 344,00	1 817,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	3 253,00	0,00	3 253,00	920,00
D. I.	Časové rozlišení	012	80,00	x	80,00	167,00

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné	Minulé
			účetní období 5	účetní obdo. 6
	PASIVA CELKEM	013	7 383,00	6 210,00
A.	Vlastní kapitál	014	3 832,00	2 729,00
A. I.	Základní kapitál	015	200,00	200,00
A. II.	Kapitálové fondy	016	0,00	0,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	20,00	20,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	2 508,00	2 145,00
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	1 104,00	364,00
B.	Cizí zdroje	020	3 551,00	3 481,00
B. I.	Rezervy	021	0,00	0,00
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	0,00	0,00
B. III.	Krátkodobé závazky	023	3 551,00	3 481,00
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	0,00	0,00
C. I.	Časové rozlišení	025	0,00	0,00

Právní forma účetní jednotky:

01.01.2010

Sestaveno dne:

Předmět podnikání:

31.12.2010

Schváleno valnou hromadou dne:

Pozn.:

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky
nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2011	12	26939207

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
ADRIA DATABANKA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (třetí-li se od bydliště):

Paříská 2

Brno

602 005 10

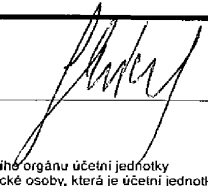
602 005 10

602 005 10

602 005 10

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	10 216,00	-2 007,00	8 209,00	7 383,00
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0,00	x	0,00	0,00
B.	Dlouhodobý majetek	003	4 659,00	-2 007,00	2 652,00	456,00
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0,00	0,00	0,00	0,00
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	2 223,00	-2 007,00	216,00	456,00
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	2 436,00	0,00	2 436,00	0,00
C.	Oběžná aktiva	007	5 447,00	0,00	5 447,00	6 847,00
C. I.	Zásoby	008	0,00	0,00	0,00	0,00
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	2 010,00	0,00	2 010,00	2 250,00
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	1 678,00	x	1 678,00	1 345,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	1 759,00	0,00	1 759,00	3 253,00
D. I.	Časové rozlišení	012	110,00	x	110,00	80,00

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období	Minu. účetní období
			5	6
	PASIVA CELKEM	013	8 209,00	7 383,00
A.	Vlastní kapitál	014	4 146,00	3 832,00
A. I.	Základní kapitál	015	200,00	200,00
A. II.	Kapitálové fondy	016	0,00	0,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	20,00	20,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	3 412,00	2 508,00
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	514,00	1 104,00
B.	Cizí zdroje	020	4 063,00	3 551,00
B. I.	Rezervy	021	0,00	0,00
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	0,00	0,00
B. III.	Krátkodobé závazky	023	4 063,00	3 551,00
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	0,00	0,00
C. I.	Časové rozlišení	025	0,00	0,00

Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
30.03.2012	30.03.2012	
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2012	12	26939207

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ADRIA DATABANKA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Panská 397/2

Brno

602 00

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	13 111,00	-2 400,00	10 711,00	8 209,00
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0,00	x	0,00	0,00
B.	Dlouhodobý majetek	003	6 396,00	-2 400,00	3 996,00	2 652,00
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	64,00	-5,00	59,00	0,00
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	3 494,00	-2 395,00	1 099,00	216,00
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	2 838,00	0,00	2 838,00	2 436,00
C.	Oběžná aktiva	007	6 431,00	0,00	6 431,00	5 447,00
C. I.	Zásoby	008	0,00	0,00	0,00	0,00
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	1 770,00	0,00	1 770,00	2 010,00
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	1 504,00	x	1 504,00	1 679,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	3 157,00	0,00	3 157,00	1 759,00
D. I.	Časové rozlišení	012	284,00	x	284,00	110,00

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM	013	10 711,00	8 209,00
A.	Vlastní kapitál	014	5 602,00	4 146,00
A. I.	Základní kapitál	015	200,00	200,00
A. II.	Kapitálové fondy	016	0,00	0,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	20,00	20,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	3 426,00	3 412,00
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	1 956,00	514,00
B.	Cizí zdroje	020	5 109,00	4 063,00
B. I.	Rezervy	021	0,00	0,00
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	0,00	0,00
B. III.	Krátkodobé závazky	023	4 009,00	4 063,00
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	1 101,00	0,00
C. I.	Časové rozlišení	025	0,00	0,00

společnost s ručením omezeným	činnost cestovních kanceláří	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
31.03.2013	31.03.2013	
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013	12	26939207

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ADRIA DATABANKA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště


Panská 397/2

Brno

602 00

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	12 549,00	-2 906,00	9 643,00	10 711,00
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0,00	x	0,00	0,00
B.	Dlouhodobý majetek	003	6 458,00	-2 906,00	3 552,00	3 996,00
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	64,00	-27,00	37,00	89,00
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	3 556,00	-2 879,00	677,00	1 099,00
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	2 838,00	0,00	2 838,00	2 836,00
C.	Oběžná aktiva	007	5 928,00	0,00	5 928,00	6 431,00
C. I.	Zásoby	008	0,00	0,00	0,00	0,00
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	1 530,00	0,00	1 530,00	1 770,00
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	1 907,00	x	1 907,00	1 504,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	2 491,00	0,00	2 491,00	3 157,00
D. I.	Časové rozlišení	012	163,00	x	163,00	264,00

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období	Minulé účetní období
			5	6
	PASIVA CELKEM	013	9 643,00	10 711,00
A.	Vlastní kapitál	014	4 725,00	5 602,00
A. I.	Základní kapitál	015	200,00	200,00
A. II.	Kapitálové fondy	016	0,00	0,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	20,00	20,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	4 382,00	3 426,00
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	123,00	1 956,00
B.	Cizí zdroje	020	4 918,00	5 109,00
B. I.	Rezervy	021	0,00	0,00
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	0,00	0,00
B. III.	Krátkodobé závazky	023	4 273,00	4 008,00
B. IV.	Bankovní úvěry a vypočty	024	645,00	1 101,00
C. I.	Časové rozlišení	025	0,00	0,00

s.r.o.	Činnost cestovních kanceláří	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
31.12.2013		
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	26939207

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ADRIA DATABANKA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

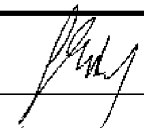
Panská 297/2

Brno

602 00

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	12 291,00	-2 898,00	9 395,00	9 542,00
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0,00	x	0,00	0,00
B.	Dlouhodobý majetek	003	6 196,00	-2 898,00	3 300,00	3 552,00
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	64,00	-48,00	16,00	37,00
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	3 294,00	-2 848,00	446,00	677,00
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	2 838,00	0,00	2 838,00	2 838,00
C.	Oběžná aktiva	031	5 986,00	0,00	5 986,00	5 928,00
C. I.	Zasoby	032	0,00	0,00	0,00	0,00
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	1 290,00	0,00	1 290,00	1 530,00
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	2 226,00	x	2 226,00	1 907,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	2 470,00	0,00	2 470,00	2 481,00
D. I.	Časové rozlišení	083	109,00	x	109,00	162,00

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné	Minulé
			účetní období 5	účetní období 6
	PASIVA CELKEM	001	9 395,00	9 644,00
A.	Vlastní kapitál	002	4 672,00	4 725,00
A. I.	Základní kapitál	003	200,00	200,00
A. II.	Kapitálové fondy	007	0,00	0,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	012	20,00	20,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	015	4 425,00	4 382,00
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	018	27,00	123,00
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	058	0,00	x
B.	Cizí zdroje	019	4 724,00	4 919,00
B. I.	Rezervy	020	0,00	0,00
B. II.	Dlouhodobé závazky	025	0,00	0,00
B. III.	Krátkodobé závazky	036	4 534,00	4 273,00
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	048	190,00	646,00
C. I.	Časové rozlišení	062	0,00	0,00

společnost s ručením omezeným	Činnosti cestovních kanceláří	Pozn.: 
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	
31.12.2014	31.12.2014	
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

B Výkazy zisku a ztrát

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2010

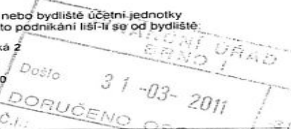
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2010	12	26939207

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
ADRIA DATABANKA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Panská 2
Brno
602 00



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	0,00	0,00
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	0,00	0,00
+	Obchodní marže	003	0,00	0,00
II.	Výkony	004	15 565,00	12 037,00
B.	Výkonová spotřeba	005	8 692,00	8 492,00
+	Přidaná hodnota	006	6 873,00	3 545,00
C.	Osobní náklady	007	3 789,00	2 920,00
D.	Dané a poplatky	008	24,00	23,00
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	009	360,00	507,00
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	010	2,00	390,00
F.	Zustatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	011	0,00	245,00
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	012	0,00	0,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	013	40,00	4,00
H.	Ostatní provozní náklady	014	138,00	65,00
V.	Převod provozních výnosů	015	0,00	0,00
I.	Převod provozních nákladů	016	0,00	0,00
*	Provozní výsledek hospodaření	017	2 604,00	179,00
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	018	0,00	0,00
J.	Prodané cenné papíry a podíly	019	0,00	0,00
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	020	0,00	0,00
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	021	0,00	0,00
K.	Náklady z finančního majetku	022	0,00	0,00
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	023	0,00	0,00
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	024	0,00	0,00
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	025	0,00	0,00
X.	Výnosové úroky	026	154,00	180,00
N.	Nákladové úroky	027	0,00	0,00
XI.	Ostatní finanční výnosy	028	37,00	626,00
O.	Ostatní finanční náklady	029	1 444,00	480,00
XII.	Převod finančních výnosů	030	0,00	0,00
P.	Převod finančních nákladů	031	0,00	0,00
*	Finanční výsledek hospodaření	032	-1 253,00	326,00
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	033	263,00	98,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	034	1 088,00	407,00
XIII.	Mimořádné výnosy	035	16,00	0,00
R.	Mimořádné náklady	036	0,00	44,00
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	037	0,00	0,00
*	Mimořádný výsledek hospodaření	038	16,00	-44,00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	039	0,00	0,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	040	1 104,00	363,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	041	1 367,00	461,00

Právní forma účetní jednotky:

01.01.2010

Sestaveno dne:

Předmět podnikání:

01.01.2010

Schváleno valnou hromadou dne:

Pozn.:

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky
nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2011

Došlo 31.12.2011 (v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2011	12	26939207

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
ADRIA DATABANKA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště:

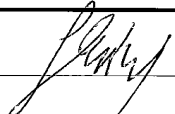
Panská 2

Brno

602 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	0,00	0,00
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	0,00	0,00
+	Obchodní marže	003	0,00	0,00
II.	Výkony	004	15 980,00	15 565,00
B.	Výkonová spotřeba	005	9 723,00	8 692,00
+	Přidaná hodnota	006	6 257,00	6 873,00
C.	Osobní náklady	007	4 568,00	3 789,00
D.	Daně a poplatky	008	27,00	24,00
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	009	241,00	360,00
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	010	0,00	2,00
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	011	0,00	0,00
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	012	0,00	0,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	013	42,00	40,00
H.	Ostatní provozní náklady	014	127,00	138,00
V.	Převod provozních výnosů	015	0,00	0,00
I.	Převod provozních nákladů	016	0,00	0,00
*	Provozní výsledek hospodaření	017	1 336,00	2 604,00
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	018	0,00	0,00
J.	Prodané cenné papíry a podíly	019	0,00	0,00
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	020	0,00	0,00
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	021	0,00	0,00
K.	Náklady z finančního majetku	022	0,00	0,00
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	023	0,00	0,00
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	024	0,00	0,00
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	025	0,00	0,00
X.	Výnosové úroky	026	120,00	154,00
N.	Nákladové úroky	027	0,00	0,00
XI.	Ostatní finanční výnosy	028	40,00	37,00
O.	Ostatní finanční náklady	029	973,00	1 444,00
XII.	Převod finančních výnosů	030	0,00	0,00
P.	Převod finančních nákladů	031	0,00	0,00
*	Finanční výsledek hospodaření	032	-813,00	-1 253,00
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	033	129,00	263,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	034	394,00	1 098,00
XIII.	Mimořádné výnosy	035	121,00	16,00
R.	Mimořádné náklady	036	0,00	0,00
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	037	0,00	0,00
*	Mimořádný výsledek hospodaření	038	121,00	16,00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
T.	Převod podílů na výsledek hospodaření společníkům (+/-)	039	0,00	0,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	040	515,00	1 104,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	041	644,00	1 367,00

Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
30.03.2012	30.03.2012	
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2012	12	26939207

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
ADRIA DATABANKA s.r.o.


Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Panská 397/2

Brno
602 00

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minutém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	0,00	0,00
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	0,00	0,00
+	Obchodní marže	003	0,00	0,00
II.	Výkony	004	19 207,00	15 980,00
B.	Výkonová spotřeba	005	10 379,00	9 723,00
+	Přidaná hodnota	006	8 828,00	6 257,00
C.	Osobní náklady	007	5 351,00	4 568,00
D.	Daně a poplatky	008	12,00	27,00
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	009	394,00	241,00
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	010	0,00	0,00
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	011	0,00	0,00
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	012	0,00	0,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	013	500,00	42,00
H.	Ostatní provozní náklady	014	509,00	127,00
V.	Převod provozních výnosů	015	0,00	0,00
I.	Převod provozních nákladů	016	0,00	0,00
*	Provozní výsledek hospodaření	017	3 062,00	1 336,00
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	018	0,00	0,00
J.	Prodané cenné papíry a podíly	019	0,00	0,00
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	020	0,00	0,00
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	021	0,00	0,00
K.	Náklady z finančního majetku	022	0,00	0,00
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	023	0,00	0,00
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	024	0,00	0,00
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	025	0,00	0,00
X.	Výnosové úroky	026	97,00	120,00
N.	Nákladové úroky	027	42,00	0,00
XI.	Ostatní finanční výnosy	028	128,00	40,00
O.	Ostatní finanční náklady	029	824,00	973,00
XII.	Převod finančních výnosů	030	0,00	0,00
P.	Převod finančních nákladů	031	0,00	0,00
*	Finanční výsledek hospodaření	032	-641,00	-813,00
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	033	465,00	129,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	034	1 956,00	394,00
XIII.	Mimořádné výnosy	035	0,00	121,00
R.	Mimořádné náklady	036	0,00	0,00
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	037	0,00	0,00
*	Mimořádný výsledek hospodaření	038	0,00	121,00

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minutém 2
T.	Převod podílů na výsledek hospodaření společníkům (+/-)	039	0,00	0,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	040	1 956,00	515,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	041	2 421,00	644,00

společnost s ručením omezeným	činnost cestovních kanceláří	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
31.03.2013	31.03.2013	
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013	12	26939207

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
ADRIA DATABANKA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

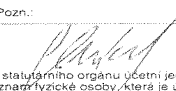
Panská 397/2

Brno

602 00

Označení: a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	0,00	0,00
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	0,00	0,00
+	Obchodní marže	003	0,00	0,00
II.	Výkony	004	19 174,00	19 207,00
B.	Výkonová spotřeba	005	12 179,00	10 379,00
+	Přidaná hodnota	006	6 995,00	8 828,00
C.	Osobní náklady	007	5 360,00	5 351,00
D.	Daně a poplatky	008	15,00	12,00
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	009	505,00	394,00
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	010	0,00	0,00
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	011	0,00	0,00
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	012	0,00	0,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	013	555,00	500,00
H.	Ostatní provozní náklady	014	583,00	509,00
V.	Převod provozních výnosů	015	0,00	0,00
I.	Převod provozních nákladů	016	0,00	0,00
*	Provozní výsledek hospodaření	017	1 087,00	3 062,00
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	018	0,00	0,00
J.	Prodané cenné papíry a podíly	019	0,00	0,00
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	020	0,00	0,00
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	021	0,00	0,00
K.	Náklady z finančního majetku	022	0,00	0,00
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	023	0,00	0,00
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	024	0,00	0,00
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	025	0,00	0,00
X.	Výnosové úroky	026	71,00	97,00
N.	Nákladové úroky	027	53,00	42,00
XI.	Ostatní finanční výnosy	028	138,00	128,00
O.	Ostatní finanční náklady	029	1 090,00	824,00
XII.	Převod finančních výnosů	030	0,00	0,00
P.	Převod finančních nákladů	031	0,00	0,00
*	Finanční výsledek hospodaření	032	-934,00	641,00
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	033	32,00	465,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	034	121,00	1 956,00
XIII.	Mimořádné výnosy	035	2,00	0,00
R.	Mimořádné náklady	036	0,00	0,00
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	037	0,00	0,00
*	Mimořádný výsledek hospodaření	038	2,00	0,00

Označení: a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
T.	Převod podílů na výsledek hospodaření společníkům (+/-)	039	0,00	0,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	040	123,00	1 956,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	041	155,00	2 421,00

s.r.o.	Činnost cestovních kanceláří	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
31.12.2013		
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	26939207

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
ADRIA DATABANKA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Panáká 397/2

Brno
602 00

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	0,00	0,00
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	0,00	0,00
+	Obchodní marže	003	0,00	0,00
II.	Výkony	004	18 233,00	19 174,00
B.	Výkonová spotřeba	006	12 831,00	12 179,00
+	Přídavná hodnota	011	5 402,00	6 895,00
C.	Osobní náklady	012	4 643,00	5 350,00
D.	Daně a poplatky	017	46,00	15,00
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	370,00	505,00
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	17,00	0,00
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	022	0,00	0,00
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	0,00	0,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	248,00	555,00
H.	Ostatní provozní náklady	027	156,00	583,00
V.	Převod provozních výnosů	028	0,00	0,00
I.	Převod provozních nákladů	029	0,00	0,00
+	Provozní výsledek hospodaření	030	452,00	1 087,00
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	031	0,00	0,00
J.	Prodané cenné papíry a podíly	032	0,00	0,00
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	033	0,00	0,00
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037	0,00	0,00
K.	Náklady z finančního majetku	038	0,00	0,00
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039	0,00	0,00
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040	0,00	0,00
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	041	0,00	0,00
X.	Výnosové úroky	042	60,00	71,00
N.	Nákladové úroky	043	27,00	52,00
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	72,00	139,00
O.	Ostatní finanční náklady	045	519,00	1 090,00
XII.	Převod finančních výnosů	046	0,00	0,00
P.	Převod finančních nákladů	047	0,00	0,00
+	Finanční výsledek hospodaření	048	-414,00	-933,00
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	10,00	32,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	28,00	122,00
XIII.	Mimořádné výnosy	053	0,00	3,00
R.	Mimořádné náklady	054	0,00	0,00
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	055	0,00	0,00
+	Mimořádný výsledek hospodaření	056	0,00	3,00

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	059	0,00	0,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	28,00	125,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	38,00	157,00

společnost s ručením omezeným		Činnosti cestovních kancelář
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
31.12.2014	31.12.2014	
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou