

# 1 Úvod

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

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

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

V následujících kapitolách tohoto projektu budu často hovořit o volbě správné podnikatelské strategie, službách, konkurenci a tržním podílu. Na příkladu společnosti Jihočeské letiště České Budějovice, a.s., bych chtěla ukázat, jakým způsobem by firma měla přistupovat ke stanovování strategických cílů a jaké externí a interní faktory by neměla při této činnosti opomenout. Cílem práce by mělo být hodnocení hypotézy, zda zvolené strategický cíl je reálný a bude pro společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. znamenat úspěch.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Strategický management

Strategický management je manažerský přístup zaměřený na zacílení organizace na úspěch – a to jak nyní, tak do budoucnosti. Integruje plánování, realizaci, vyhodnocování a spojuje koncepty ze strategického plánování, operačního plánování, zlepšování kvality (průběžné zlepšování) a efektivity.<sup>1</sup>

### 2.2 Příprava a realizace investičních projektů

#### 2.2.1 Investiční rozhodování ve firmě

Investiční rozhodování patří mezi nejvýznamnější druhy firemních rozhodnutí. Jeho náplní je rozhodování o přijetí či zamítnutí jednotlivých investičních projektů, které firma připravila. Je zřejmé, že úspěšnost jednotlivých projektů může významně ovlivnit podnikatelskou prosperitu firmy a naopak jejich neúspěch může být příčinou výrazných obtíží, které mohou vést až k zániku firmy.

Investiční rozhodování, a to především rozhodování strategického charakteru, by mělo vycházet z firemní strategie a přispívat k její realizaci. Firemní strategie určuje základní strategické cíle firmy a způsoby jejich dosažení. Mezi těmito cíli hrají významnou roli finanční cíle, formulované jako dosažení určité míry zisku, resp. Jeho maximalizaci, dosažení určité rentability vynaloženého kapitálu, resp., a to zvláště v současném období, dosahování *růstu hodnoty firmy*<sup>2</sup>.

Kromě interních faktorů spojených s firemní strategií, případně s omezeností určitých zdrojů, musí investiční rozhodování respektovat i určité externí faktory spojené s podnikatelským okolím. Mnoho z těchto faktorů (chování konkurence, tržní situace, ceny základních surovin a energií, měnové kurzy aj.) má charakter *faktorů rizika a nejistoty*, jejichž vývoj lze jen obtížně předvídat. Způsob

---

<sup>1</sup> <http://www.czech-engineering.com/management/3.html>

<sup>2</sup> FOTR, Jiří – SOUČEK, Ivan: *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha, Grada Publishing 2005

respektování těchto faktorů a jejich integrace do investičního rozhodování významně ovlivňuje kvalitu tohoto rozhodování.

Opomenout nelze ani to, že podnikatelské okolí nepřináší pouze rizika, ale je také zdrojem *příležitostí*. Bez podpory tvůrčího vyhledávání těchto příležitostí, které mohou být základem zajímavých investičních projektů, by nemohlo investiční rozhodování sehrát ve firmě úlohu, která mu právem patří. [1]

## **2.2.2 Proces přípravy a realizace projektů**

### **2.2.2.1 Fáze života projektu**

Vlastní přípravu a realizaci projektů od identifikace určité základní myšlenky projektu až po ukončení jeho provozu a likvidaci lze chápat jako určitý sled čtyř fází:

- předinvestiční,
- investiční,
- provozní (operační),
- ukončení provozu a likvidace.

Každá z těchto fází je důležitá z hlediska úspěšnosti projektu. Přesto bychom však měli věnovat zvýšenou pozornost *předinvestiční*<sup>3</sup> fázi, neboť úspěch či neúspěch daného projektu bude ve značné míře záviset na informacích a poznatcích marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické povahy, které jsme získali v rámci zpracování *technicko-ekonomické studie projektu*, a na interpretaci těchto informací a poznatků v této studii.

### **2.2.2.2 Předinvestiční fáze**

Předinvestiční fáze se zpravidla člení do tří dílčích etap, které tvoří:

- identifikace podnikatelských příležitostí,

---

<sup>3</sup> FIALA, P.: *Projektové řízení*. Praha, Professional Publishing 2004

- předběžný výběr projektů a příprava projektu zahrnující analýzu jeho variant,
- hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí.

#### □ **Identifikace podnikatelských příležitostí**

Identifikace podnikatelských příležitostí tvoří východisko předinvestiční fáze, neboť projekty se zpravidla odvíjejí od vyjasnění určitých podnikatelských příležitostí. Tato fáze může být přitom již určitým podnětem pro mobilizaci finančních zdrojů, neboť potencionální investoři, ať již domácí či zahraniční, mají zájem na získání informací o nové identifikovaných zajímavých a životaschopných podnikatelských příležitostech.

Takto získané podněty, resp. určité podnikatelské příležitosti je však třeba posoudit a vyhodnotit před jejich podrobným propracováním do podoby investičního projektu. Určitou formou vyjasnění jednotlivých příležitostí jsou *studie těchto příležitostí*, jejichž cílem je zpracování dostupných informací o jednotlivých příležitostech do formy, která by umožnila posoudit, alespoň v hrubé míře, efekty a nadějnost projektů, založených na těchto příležitostech. Hodnocení podnikatelských příležitostí je vždy založeno na srovnání s variantou „nedělat nic“<sup>4</sup>, která je základem hodnocení. [2]

#### □ **Předběžné technicko-ekonomické studie**

Zpracování technicko-ekonomické studie, která by sloužila jako základ finálního rozhodnutí o realizaci či zamítnutí projektu, je časově náročný úkol, který si vyžádá značných nákladů. Vzhledem k tomu je třeba, a to zvláště u značně rozsáhlých projektů, zpracovat *předběžnou technicko-ekonomickou studii*, která představuje určitý mezistupeň mezi stručnými studii příležitostí a podrobnými technicko-ekonomickými studii, které detailně rozpracovávají jednotlivé aspekty projektu.

Cílem zpracování předběžné technicko-ekonomické studie je určit, zda:

- byly vyšetřeny a posouzeny všechny možné varianty projektu,

---

<sup>4</sup> FIALA, P.: *Projektové řízení*. Praha, Professional Publishing 2004

- povaha a náplň projektu opravňuje jeho detailní analýzu v podobě technicko-ekonomické studie projektu,
- určité aspekty projektu jsou do té míry závažné, že vyžadují jejich podrobné šetření pomocí podpurných a doplňkových studií, jako jsou marketingové průzkumy, laboratorní testy, poloprovozní ověřování aj.,
- základní myšlenka, na které je projekt založen, je pro určitého investora nebo skupinu investorů (tj. subjektů, které se budou podílet na financování projektu) dostatečně atraktivní, nebo tomu je naopak,
- podnikatelská příležitost je do té míry slibná, že již na základě informací z této studie lze rozhodnout o realizaci projektu,
- stav životního prostředí v předpokládané lokalitě realizace projektu i potencionální dopady tohoto projektu jsou v souladu s existujícími standardy ochrany životního prostředí.

Posuzované varianty by se měly týkat těchto komponent projektu:

- strategie firmy a rozsah projektu,
- marketingová strategie,
- základní suroviny a materiály,
- umístění projektu a předpokládaný vliv na životní prostředí,
- technologický proces a výrobní zařízení,
- pracovníci (včetně řídicích pracovníků) a mzdové náklady,
- organizační uspořádání,
- plán realizace projektu a jeho rozpočet <sup>5</sup>,

přičemž je třeba stanovit a hodnotit především finanční a ekonomické dopady jednotlivých variant projektu.

Výsledkem posouzení předběžné technicko-ekonomické studie je zpravidla buď rozhodnutí o zpracování detailní technicko-ekonomické studie (v případě nadějnosti a značné potencionální efektivnosti projektu), či rozhodnutí

---

<sup>5</sup> Přesnost rozpočtu, resp. odhadu investičních nákladů se pro fázi předběžné technicko-ekonomické studie již blíží přesnosti navazující technicko-ekonomické studie, tj. ±30 až 50 % u základních výrobních jednotek.

o zastavení dalších prací na přípravě projektu v opačném případě, tj. vzhledem k malým potenciálním efektům, velké míře rizika aj.<sup>6</sup>

#### ❑ **Technicko-ekonomická studie projektu**

Tato studie by měla poskytnout veškeré podklady, potřebné pro investiční rozhodnutí. V jejím rámci je třeba formulovat a kriticky vyšetřit základní komerční, technické, finanční a ekonomické požadavky, resp. požadavky týkající se ochrany životního prostředí, a to na základě variantních řešení<sup>7</sup>, která byla koncipována již v předběžné technicko-ekonomické studii. Výsledkem je pak formulace projektu včetně jeho cílů a základních charakteristik, zahrnujících marketingovou strategii, dosažitelný podíl na trhu, velikost výrobní jednotky, její umístění, základní suroviny a materiály, vhodnou technologii a výrobní zařízení a v případě potřeby i zhodnocení vlivu na životní prostředí.

Finančně-ekonomická část studie pak zahrnuje investiční náklady projektu<sup>8</sup>, jeho výnosy a náklady v období provozu a propočty ukazatelů ekonomické efektivity. Důležité je upozornit na to, že celá příprava projektu v rámci zpracování technicko-ekonomické studie by měla zabezpečovat potřebné údaje pro *finančně-ekonomické analýzy* a hodnocení projektu, resp. Jeho jednotlivých variant. [2]

#### ❑ **Hodnotící zpráva**

Zpracovaná technicko-ekonomická studie projektu bývá často základním podkladem pro hodnocení projektu různými investičními a finančními institucemi, které by se mohly podílet na jeho financování.

---

<sup>6</sup> V některých případech není třeba předběžnou technicko-ekonomickou studii zpracovávat. Pokud existuje dobře zpracovaná a obsažená studie podnikatelské příležitosti, která prokazuje její značnou atraktivnost, je možné obejít zpracování předběžné studie a přejít přímo k technicko-ekonomické studii projektu.

<sup>7</sup> Technicko-ekonomická studie projektu již může pracovat se zúženým výběrem variant. Nejméně by to však měla být varianta doporučená z předběžné technicko-ekonomické studie a tzv. minimální varianta.

<sup>8</sup> Přesnost odhadu investičních nákladů u průmyslových projektů je  $\pm 30\%$  až  $50\%$  u základních výrobních jednotek i u vyvolaných a pomocných investic.

### **2.2.2.3 Investiční fáze**

Investiční fáze zahrnuje větší počet činností, které tvoří náplň vlastní realizace projektu.<sup>9</sup> Základem pro zahájení investiční fáze je vytvoření právního, finančního a organizačního rámce pro realizaci projektu (zajištění financování projektu, vytvoření projektového týmu, získání nezbytných pozemků pro realizaci projektu, uzavření příslušných smluv aj.). Investiční fázi lze rozdělit do těchto etap:

- zpracování zadání stavby,
- zpracování úvodní projektové dokumentace projektu pro územní rozhodnutí, resp. stavební povolení,
- zpracování realizační projektové dokumentace,
- realizace výstavby,
- příprava uvedení do provozu, uvedení do provozu a zkušební provoz,
- aktualizace dokumentace a systémů.

#### **□ Zadání stavby**

Po provedení předinvestičních analýz pokračují práce na projektu přípravou dokumentu Zadání stavby. Tento dokument definuje důvody vzniku, souvislosti, cíle a rozsah projektu.

Zadání stavby zahrnuje zejména tyto informace:

- technická koncepce projektu a kapacitní požadavky,
- předběžně zvolená technologická řešení,
- suroviny a produkty,
- kvalitativní požadavky,
- spotřeby energií a jejich dostupnost,
- umístění a velikost dostupných lokalit,
- zjednodušené technologické schéma,
- dopady z pohledu ochrany zdraví, bezpečnosti práce, a životního prostředí,

---

<sup>9</sup> VALACH, J.: *Dlouhodobé financování a investiční rozhodování*. Praha, Ekopress 2001.



- klimatické a jiné lokální podmínky,
- aplikované standardy a legislativní požadavky,
- návrh prováděcího plánu,
- ostatní požadavky specifické pro projekt (včetně demolic),
- koncepce řízení a zabezpečení procesu,
- odhad nákladů.<sup>10</sup>

#### □ **Úvodní projektová dokumentace projektu pro územní rozhodnutí, resp. stavební povolení**

Zadání stavby je východiskem pro zpracování úvodní projektové dokumentace.

Úvodní projektová dokumentace obsahuje dvě složky, a to:

- dokumentaci pro územního rozhodnutí s rozšířenou technologickou částí,
- dokumentaci pro stavební povolení s rozšířenou technologickou částí. [3]

#### □ **Realizační projektová dokumentace**

Účelem této dokumentace je umožnit vypracování všech inženýrských výpočtů, výkresů a dokumentace požadované pro výstavbu, resp. realizaci projektu<sup>11</sup>.

#### □ **Realizace výstavby**

Ve fázi realizace se objednávají materiály pro montáž, je připraveno staveniště, předáno dodavateli a probíhá montáž výrobních zařízení. Po dokončení montáže se výrobní zařízení v souladu s předem stanovenými kritérii testuje. Je zřejmé, že výstavba musí probíhat přesně podle realizační projektové dokumentace. Konec realizace je definován ukončením montáží. Pro tzv. projekty „na klíč“<sup>12</sup> zahrnuje fáze realizace také všechny činnosti v rámci

<sup>10</sup> VALACH, J.: *Dlouhodobé financování a investiční rozhodování*. Praha, Ekopress 2001.

<sup>11</sup> NĚMEC, V: *Projektový management*. Praha, Grada Publishing 2002.

<sup>12</sup> Projekt „na klíč“ je investiční projekt, který je realizován na základě jednoho komplexního kontraktu s dodavatelem zajišťujícím všechny činnosti související se zpracováním projektu, zajištěním dodávek, realizací stavby a uvedením jednotky do provozu.

přípravy k zahájení provozu až k okamžiku, kdy je zařízení připraveno k provozu.

Fáze realizace výstavby obvykle zahrnuje tyto činnosti:

- nákup zařízení a materiálů a dodání na staveniště, montáž a instalace na staveništi,
- inspekci a testování zařízení po montáži,
- dohled a dozor nad realizací,
- přípravu dokumentů,
- školení všech zainteresovaných pracovníků,
- vypracování zprávy o výstavbě,
- příprava dokumentace skutečného stavu po výstavbě. [4]

#### **□ Příprava uvedení do provozu, uvedení do provozu a zkušební provoz**

V této fázi se mechanicky dokončené výrobní zařízení testuje, uvádí do provozu a po úspěšném zkušebním provozu jej vlastník zařízení přejímá pro normální provoz.

Příprava uvedení do provozu, uvedení do provozu a zkušební provoz zahrnují především:

- žádost o prozatímní užívání stavby ke zkušebnímu provozu,
- havarijní cvičení,
- závěrečné kontroly,
- naplnění procesním materiálem,
- zkoušky těsnosti,
- přípravu k provozu,
- finální testy zařízení,
- uvedení zařízení na projektové provozní podmínky,
- rozsáhlý dohled a sledování,
- výrobu produktů dle specifikací,
- provedení zkušebního provozu za reprezentativních podmínek,

- konečné převzetí zařízení vlastníkem od zhotovitele. [4]

#### □ Aktualizace dokumentace a systémů

Účelem této fáze je zajistit, aby všechny aspekty nového zařízení byly správně zpracovány do dokumentace a do veškerých dotčených systémů.

Aktualizace dokumentace a systémů zahrnuje především:

- přípravu konečné podoby všech nových dokumentů (manuály, výkazy, instrukce, aj.),
- aktualizaci a modifikaci existující dokumentace, kterou ovlivnil nový projekt,
- modifikaci veškerých výpočetních systémů nebo systémů výkaznictví tak, aby respektovaly nový projekt (např. účetní systémy aj.).

Základním předpokladem úspěšné realizace projektu je *zpracování kvalitního plánu a účinné vlastní řízení realizace projektu* <sup>13</sup>.

#### **2.2.2.4 Provozní fáze**

Problémy provozní fáze je třeba posuzovat jak z krátkodobého, tak i dlouhodobého hlediska. *Krátkodobý pohled* se týká uvedení projektu do provozu, resp. zábehového provozu.

*Dlouhodobý pohled* se týká celkové strategie, na které byl projekt založen, a z toho plynoucích výnosů na straně jedné a nákladů na straně druhé. Tyto výnosy a náklady mají přímý vztah k předpokladům (např. pokud jde o vývoj poptávky, dosažitelný podíl na trhu, velikost prodejních cen výrobků, nákupních cen surovin, materiálů a energií aj.), ze kterých se vycházelo při zpracování technicko-ekonomické studie.

Využití neadekvátních nebo chybných informací a předpokladů v technicko-ekonomické studii projektu vede k tomu, že náprava projektu bude velice obtížná bez ohledu na to, jak dobře byla zvládnuta <sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> FIALA, P.: *Projektové řízení*. Praha, Professional Publishing 2004.

<sup>14</sup> Součástí provozní fáze by měla být i tzv. postaudit projektu, prováděný po jednom až třech letech standardního provozu projektu.

### **2.2.2.5 Ukončení provozu a likvidace**

Představuje závěrečnou fázi života projektu. Tato fáze je spojena jak s příjmy z likvidovaného majetku, tak i s náklady spojenými s jeho likvidací. Je zřejmé, že při hodnocení ekonomické výhodnosti projektu je nezbytné brát na zřetel i náklady spojené s ukončením jeho provozu.

Rozdíl příjmů a výdajů z likvidace projektu představuje tzv. *likvidační hodnotu projektu*.

## **2.2.3 Základní aspekty technicko-ekonomických studií**

### **2.2.3.1 Strategická orientace**

Investiční rozhodnutí, tj. rozhodnutí firmy o tom, které projekty by měla realizovat, představují klíčová rozhodnutí z hlediska její podnikatelské úspěšnosti nebo dokonce pouhého přežití v náročných podmínkách tržní ekonomiky. Význam těchto rozhodnutí je dán i tím, že vážou dlouhodobě značné objemy prostředků.<sup>15</sup>

Podnikatelská úspěšnost, resp. přežití v náročném konkurenčním prostředí, vyžaduje, aby firma disponovala určitými znalostmi a dovednostmi, které ji odlišují od konkurence a které jí umožňují dosáhnout určité *konkurenční výhody* a tím i lepších hospodářských výsledků než její konkurenti. Tyto specifické znalosti a dovednosti se mohou týkat výzkumu a vývoje nových výrobků, řízení distribučních kanálů, vést k nízkým nákladům, krátkým dodacím lhůtám aj. [5]

### **2.2.3.2 Informace a údaje pro tvorbu technicko-ekonomické studie**

I když je možné stanovit určité základní charakteristiky projektu (např. celkové investiční náklady, provozní náklady aj.) s požadovanou přesností, jsou často čas a náklady potřebné na získání a zpracování potřebných údajů takové, že je nutné vycházet z určitých předpokladů. Pokud je tomu tak, je třeba to v technicko-ekonomické studii vždy uvést<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> FOTR, Jiří: *Strategické finanční plánování*. Praha, Grada Publishing 1999.

<sup>16</sup> Vždy je třeba dbát na to, aby byly ve studii uvedeny zdroje údajů. To usnadňuje jejich pozdější aktualizaci a ověřování spolehlivosti.

Jestliže budeme věnovat pozornost např. stanovení investičních nákladů projektu, pak pro jejich odhad lze užít:

- vypsání a vyhodnocení nabídkových řízení, vycházejících z kvalitativní specifikace projektu,
- cen z obdobných projektů ke kalkulaci nákladů založené na kvantitativní specifikaci projektu,
- jednotkových nákladových parametrů odvozených ze srovnatelných projektů,
- odhady celkových nákladů pro skupiny výrobních zařízení, resp. určité funkční části projektu s využitím nákladů již realizovaných projektů.

Odhady investičních nákladů, stanovené některým z výše uvedených postupů, je třeba upravit vzhledem k určitým faktorům, mezi něž patří především:

- roční tempo inflace a vývoj směnných kurzů,
- odlišnosti lokálních podmínek, např. klimatických a seismických,
- odlišné zákonné normy týkající se např. technického provedení stavby, bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí aj.,
- přístupnost lokality, kde má být projekt realizován,
- možné chyby vyplývající z nedostatku spolehlivých dat, předběžnosti návrhu projektu, metodologických nedostatků aj. [5]

### **2.2.3.3 Hodnocení a výběr variant**

Zpracování technicko-ekonomické studie je často obtížné vzhledem k existenci většího počtu variant projektu (varianty výrobního programu, velikosti výrobní jednotky, jejího umístění, technologického procesu, zdrojů financování projektu) i předpokladů, ze kterých vychází hodnocení a výběr těchto variant. Důležité je uvést metody a postupy užití při hodnocení variant a podrobně zdůvodnit zvolené varianty projektu.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> FOTR, Jiří: *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha, Management Press 1992.

#### **2.2.3.4 Zpracovatelský tým**

Technicko-ekonomickou studii projektu by měl zpracovávat tým odborníků z různých profesí tak, aby byly odborně pokryty všechny významné oblasti projektu. V závislosti na podmínkách, typu a rozsahu projektu by měl zpracovatelský tým tvořit:

- ekonom (pravděpodobně v roli vedoucího týmu),
- marketingový specialista,
- technolog,
- strojní, případně podle potřeby i stavební inženýr,
- odborník z oblasti managementu (včetně personálního managementu),
- specialista z oblasti financování a účetnictví,
- specialista na ochranu životního prostředí.

Kromě těchto stálých členů, tvořících základ zpracovatelského týmu, je třeba často angažovat pro určité časově omezené úkoly i specialisty z některých dalších oblastí, kteří se tak stávají dočasnými členy týmu. [5]

#### **2.2.3.5 Náklady a časová náročnost technicko-ekonomických studií**

Základem pro odhad nákladů na zpracování studií je zpravidla vynaložený čas. Odhady této časové náročnosti jsou 2 až 3 člověkoměsíce<sup>18</sup> u studií podnikatelských příležitostí, u předběžných technicko-ekonomických studií se tento odhad pohybuje mezi 6 až 12 člověkoměsíci a příprava technicko-ekonomické studie vyžaduje minimálně 12 až 15 člověkoměsíců<sup>19</sup>. Odhady nákladů na zpracování studií odpovídají jejich časové náročnosti a vyjadřují se zpravidla v procentech investičních nákladů projektu. Tyto odhady činí:

- 0,2 % až 1 % u studií podnikatelských příležitostí,
- 0,25 % až 1,5 % u předběžných technicko-ekonomických studií,

---

<sup>18</sup> BEHRENS, W. – HAWRANEK, P. M.: *Manuál pro přípravu průmyslové proveditelnosti studií*. Vídeň, United Nations Development Organization 1991.

<sup>19</sup> Výše uvedené odhady časové náročnosti lze použít pro většinu investičních projektů výrobního charakteru s investičními náklady od 10 do 15 mil. USD.

- 1 % až 3 % u technicko-ekonomických studií malých a středně velkých projektů,
- 0,2 % až 1 % v případě rozsáhlých projektů založených na složitých technologiích nebo orientovaných na náročné trhy.

Tato čísla je však třeba brát pouze jako hrubé odhady. Skutečné náklady budou pak záviset na mnoha dalších faktorech, ke kterým patří např. zkušenost zpracovatelů, rozsah práce, složitost projektu, mzdová úroveň v dané zemi, míra konkurence konzultačních firem, zabývajících se zpracováním těchto studií aj. [6]

## 2.3 Technicko-ekonomická studie projektu

### 2.3.1 Charakter a náplň technicko-ekonomické studie

Cílem technicko-ekonomické studie je detailní rozpracování technických, ekonomických, finančních, manažerských aj. aspektů projektu. Tato studie by měla přinést všechny informace, které jsou podstatné pro celkové vyhodnocení projektu, jež ústí do rozhodnutí o přijetí a realizaci tohoto projektu, či jeho zamítnutí.<sup>20</sup>

Z hlediska náplně by měla technicko-ekonomická studie projektu obsahovat tyto složky:

- analýza trhu a marketingová strategie,
- popis technologie a velikost výrobní jednotky,
- materiálové vstupy a energie,
- umístění výrobní jednotky,
- pracovní síly (lidské zdroje),
- organizace a řízení,
- finanční analýza a hodnocení,
- analýza rizik,

---

<sup>20</sup> FOTR, Jiří – SOUČEK, Ivan: *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha, Grada Publishing 2005

- plán realizace.

Pokud jde o způsob zpracování technicko-ekonomické studie, je třeba zdůraznit dva aspekty. Příprava této studie by měla odrážet *tvůrčí myšlení a variantní přístupy* jejích zpracovatelů.

Druhým významným aspektem, na který je třeba upozornit, je *těsná závislost jednotlivých prvků (složek)* technicko-ekonomické studie. [1]

### **2.3.2 Analýza trhu a marketingová strategie**

Základním cílem každého projektu je buď využití určitých disponibilních zdrojů, nebo uspokojení existující či potencionální poptávky. V obou případech je však pro rozhodování o základních parametrech projektu i pro konečný úspěch tohoto projektu klíčovou aktivitou *analýza trhu*. Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky, vyjasnění konkurenční situace aj. tvoří také východiska pro koncipování *marketingové strategie projektu* a základních marketingových nástrojů, které tvoří především *marketingový mix*.

Tvorba marketingové strategie je však pouze určitou složkou *celkové strategie projektu* <sup>21</sup>. Koncipování celkové strategie projektu, resp. podnikatelské strategie firmy je náročný proces, který je možný rozčlenit do těchto fází:

- analýza a hodnocení výchozí situace projektu či firmy,
- analýza a hodnocení podnikatelského okolí včetně analýzy trhu,
- stanovení strategických cílů,
- tvorba a hodnocení variant strategie na základě silných i slabých stránek firmy, příležitostí a rizik podnikatelského okolí,
- volba strategie určené k realizaci.

#### **2.3.2.1 Marketingový výzkum (analýza trhu a poptávky)**

Náplní marketingového výzkumu je *získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí*, zahrnující především takové faktory, jako je poptávka

---

<sup>21</sup> Touto strategií může být např. proniknutí na určité trhy ve spolupráci se zahraničním partnerem, dosažení nákladové výhody vzhledem ke konkurenci, specializace na výrobu vysoce kvalitních produktů aj.



a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje.

Po získání a vyhodnocení marketingových informací je dále v rámci zpracování této složky technicko-ekonomické studie projektu třeba:

- *stanovit cílový trh projektu včetně popisu a analýzy jeho struktury,*
- *analyzovat zákazníky,*
- *definovat segmenty trhu – trh je možné analyzovat buď jako celek, nebo podle jednotlivých segmentů* <sup>22</sup>,
- *analyzovat tržní konkurenci,*
- *analyzovat distribuční kanály,*
- *analyzovat obor, do kterého projekt svým charakterem náleží; v této souvislosti je třeba především posuzovat životní cyklus tohoto oboru a určit, ve které fázi životního cyklu tento obor nachází* <sup>23</sup>,
- *stanovit budoucí vývoj poptávky.*

Souhrn výsledků marketingového výzkumu umožňuje identifikovat *tržní příležitosti i tržní rizika projektu*. [1]

### **2.3.2.2 Nástin strategie projektu (firmy)**

Výsledky marketingového výzkumu tvoří dostatečnou základnu pro formulaci strategie projektu pouze v případě, že daný projekt připravuje nově vznikající firma. Pokud však jde o projekt již existující firmy, je třeba se opírat též o výsledky analýz a hodnocení firmy, znalost jejích slabých a silných stránek aj.

- geografická strategie,
- strategie z hlediska tržního podílu,
- strategie z hlediska vazby výrobek-trh,

---

<sup>22</sup> Tržní segmenty by měly splňovat tyto požadavky: jednotné chování zákazníků v každém segmentu, vzájemná odlišnost jednotlivých segmentů, dostatečná velikost.

<sup>23</sup> Základní fáze životního cyklu průmyslového oboru jsou obdobné fázím životního cyklu výrobku a tvoří je vznik oboru, jeho růst, zralost, nasycení trhu a pokles.

- marketingová strategie.

#### □ **Geografická strategie**

Základní typy této geografické strategie projektu tvoří zaměření na:

- všechny segmenty geograficky omezeného lokálního nebo regionálního trhu,
- zvolený segment na národním trhu i na mezinárodních trzích,
- zvolený segment ve zvolené geografické oblasti,
- všechny segmenty ve všech geografických oblastech (celosvětová konkurence). [1]

#### □ **Strategie z hlediska podílu na trhu**

Pro projekt je třeba dále stanovit tržní pozici neboli tržní podíl, kterého firma hodlá dosáhnout na určitém trhu <sup>24</sup>. Důležitost tohoto podílu na trhu vyplývá především z jeho vazby k rentabilitě firmy. Z hlediska předpokládaného podílu na trhu je třeba zvažovat tři základní strategie, které tvoří:

- strategie nákladového prvenství <sup>25</sup>,
- strategie diference,
- strategie tržního výklenku.

#### □ **Strategie z hlediska vazby výrobek-trh**

Tato strategie determinuje do značné míry marketingovou strategii projektu.

Z hlediska vazeb výrobek-trh se rozlišují typy strategie <sup>26</sup>, které tvoří:

---

<sup>24</sup> Malý podíl na trhu může být vysoce ziskový vzhledem k orientaci na omezený okruh výrobků nebo zákazníků. Růst prodeje a zvyšování podílu na trhu vyžaduje však další investice, růst výrobních a marketingových nákladů, přičemž výnosy nemusí růst stejně rychle, a dochází proto k poklesu rentability. Další růst prodeje však již umožňuje těžit z výhod ekonomie rozsahu, vedoucích k zvyšování rentability firmy.

<sup>25</sup> Empiricky je ověřeno, že zdvojnásobení objemu produkce vede ke snížení nákladů na jednotku produkce o 20 až 30 %.

<sup>26</sup> Tyto strategie se často zobrazují graficky v podobě matice výrobek-trh. Tato matice má dva řádky týkající se produktů (současné produkty a nové produkty) a dva sloupce (dosavadní trhy a nové trhy). Výše uvedené strategie kombinující výrobky a trhy jsou pak zobrazeny políčky této matice.

- strategie penetrace,
- strategie rozvoje produktů,
- strategie rozvoje trhů,
- strategie diverzifikace. [1]

#### □ **Marketingová strategie**

Zvýšení prodejů firmy lze dosáhnout buď potlačením konkurence při stabilní nebo klesající celkové poptávce, nebo expanzí trhu při zachování tržního podílu. Z toho vyplývají i dvě následující strategie, a to:

- strategie zaměřená na konkurenci,
- strategie tržní expanze.

#### □ **Volba strategie projektu**

Výše uvedené varianty strategie projektu je třeba analyzovat a hodnotit z hlediska stupně dosažení cílů projektu, finančních dopadů jednotlivých variant strategie i jejich rizik finančních, politických, ekologických aj. Výsledkem tohoto hodnocení je volba:

- geografického zaměření operací projektu,
- strategie projektu z variant zahrnujících nákladové prvenství, diferenciaci a strategii tržního výklenku,
- cílového tržního podílu a termínu, kdy by měl být dosažen,
- strategie z hlediska vazby výrobek-trh,
- marketingové strategie (cílové skupiny zákazníků, strategie zaměřená na konkurenci či strategie tržní expanze). [1]

#### **2.3.2.3 Marketingový mix**

Základní složky marketingového mixu <sup>27</sup> tvoří výrobek, cena, podpora prodeje a distribuce. Všechny tyto složky jsou vzájemně závislé, přičemž při stanovení

---

<sup>27</sup> Marketingový mix má dvě dimenze. Lze jej chápat jako součást marketingové strategie (např. cenová strategie), z krátkodobého hlediska představuje operativní nástroje realizace zvolené marketingové strategie.

jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu.

#### **2.3.2.4 Marketingové náklady a výnosy projektu**

Výsledky analýz i prognóz trhu, volba marketingové strategie i marketingového mixu umožňují stanovit jednak odhad marketingových nákladů (tj. nákladů spojených se zabezpečením všech marketingových aktivit projektu), jednak odhad očekávaných výnosů, jejichž rozhodující složkou budou tržby z prodeje výrobků či služeb. [1]

#### **2.3.3 Velikost výrobní jednotky**

Fiskálním výsledkem předchozí fáze zpracování technicko-ekonomické studie byla specifikace výrobního programu (programu služeb). Tento výrobní program, který determinuje jednotlivé vyráběné produkty a jejich objemy v určitých časových obdobích, tvoří základní vstupy pro stanovení velikosti výrobní jednotky, tj. její výrobní kapacity jakožto jednoho ze základních parametrů projektu. Volbu velikosti výrobní jednotky ovlivňuje větší počet faktorů, z nichž některé mají charakter omezujících podmínek a vymezují určitý interval velikosti výrobní kapacity.<sup>28</sup>

#### **2.3.4 Materiálové vstupy a energie**

Výrobní program, zvolený technologický proces a velikost výrobní kapacity umožňují stanovit potřebné vstupy (základní suroviny a materiály, polotovary a komponenty, pomocné materiály, náhradní díly, energie aj.), a to jak v naturálním, tak v hodnotovém vyjádření.

Mezi podstatné faktory, které je třeba vzít v úvahu, patří především:

- *dostupnost* daného základního materiálu,
- možnosti *substituce* daného materiálu v případě jeho nedostupnosti,
- *kvalita* materiálu či suroviny,
- *vzdálenost* zdrojů materiálu,

---

<sup>28</sup> FOTR, Jiří – SOUČEK, Ivan: *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha, Grada Publishing 2005

- *míra rizika* spojená se zabezpečením daného materiálu,
- *cenová úroveň* materiálu.

Volba základního materiálu či suroviny též úzce souvisí s volbou jeho *dodavatele* či dodavatelů.

### **2.3.5 Umístění výrobní jednotky**

Volba umístění výrobní jednotky se chápá často jako dvouetapový proces, kdy se v první etapě zvažují varianty *lokality* jako určité širší oblasti (např. část povodí řeky, městská, resp. příměstská oblast s určitou vzdáleností od centra aj.) a po výběru nejvhodnější lokality se pak hodnotí a posuzují varianty vlastního *místa výstavby* v rámci zvolené lokality. [1]

### **2.3.6 Technologie a výrobní zařízení**

Výběr nejvýhodnější technologie je jedním ze základních elementů zpracování technicko-ekonomické studie projektu. Tento výběr by měl být založen na detailní formulaci a vyhodnocení jednotlivých variant technologického procesu podle určitého souboru kritérií a při respektování investiční strategie firmy. Variantnost technologie může být buď větší, nebo menší, obvykle však nepřevažuje situace, že by volba technologie byla jednoduše dána.<sup>29</sup> [8]

### **2.3.7 Pracovní síly (lidské zdroje)**

Úspěšná realizace a fungování projektu vyžaduje zajištění potřebných *pracovních sil* s vyhovující kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. Technicko-ekonomická studie projektu by měla specifikovat tyto kvantitativní požadavky (potřebné počty), kvalitativní požadavky (kvalifikace, dovednosti, zkušenosti), posoudit disponibilitu pracovních sil, navrhnout odpovídající programy výcviku a určit výši osobních nákladů (mzdy a platy, náklady na zdravotní a sociální zabezpečení, závislé na výši mezd a platů, prémie a odměny) včetně nákladů na výcvikové programy, které jsou podstatné pro ekonomické posouzení projektu.

---

<sup>29</sup> SVĚTLÝ, M.: *Metody hodnocení technologií (kandidátská disertační práce)*. Praha, VŠE 1992.

Podstatným momentem této fáze přípravy technicko-ekonomické studie je vyjasnění potřeby *klíčových řídicích pracovníků*, kterých je zpravidla nedostatek a je často obtížné je získat. Kvalifikace a zkušenosti těchto pracovníků jsou totiž jedním z podstatných předpokladů úspěchu projektu <sup>30</sup>.

### 2.3.8 Organizace a řízení

V případě rozsáhlejšího projektu (např. vybudování nového závodu) je třeba řešit v rámci zpracování technicko-ekonomické studie projektu i *organizační uspořádání* jednotky, která vznikne realizací projektu. Zde mám na mysli rozčlenění této jednotky do jednotlivých útvarů, vymezení řídicích úrovní, jejich pravomoci a odpovědnosti. V této souvislosti je třeba upozornit na jeden aspekt, který s organizačním uspořádáním úzce souvisí. Jsou to režijní náklady, které tvoří v mnoha případech podstatnou složku nákladů a ovlivňují tak do značné míry výši dosahovaného zisku i rentabilitu projektu. [3]

### 2.3.9 Plán realizace projektu

Realizační fáze začíná rozhodnutím o přijetí projektu (což často závisí na získání zdrojů financování), následuje zpracování technické dokumentace, vyjednávání a uzavírání kontraktů, vlastní investiční výstavba a až na konci stojí zahájení provozu výrobní jednotky. Všechny tyto fáze obsahují (v závislosti na rozsahu a složitosti projektu) desítky až tisíce dílčích činností a aktivit, které je třeba vzájemně skloubit a koordinovat.

Plán realizace projektu by měl především stanovit:

- jednotlivé *aktivity* <sup>31</sup> (úkoly), které je třeba zabezpečit,
- *termíny*, ve kterých je třeba dokončit tyto aktivity,
- *osoby* odpovědné za realizaci jednotlivých aktivit,

---

<sup>30</sup> Zkušenosti z hospodářské praxe ukazují, že jednou z hlavních příčin neúspěšnosti projektů, vedoucích k úpadku a bankrotům, je špatné řízení vyplývající z nekompetence managementu

<sup>31</sup> Mezi tyto aktivity bude často patřit realizace administrativních úkonů spojených se zajištěním žádoucí právní formy podnikatelské činnosti v případě zakládání nové firmy, výzkum a vývoj produktu, příprava prototypu, získání pozemků a instalace výrobních zařízení, zajištění výrobního personálu, objednání surovin a materiálů, zahájení výroby, zajištění prodejního personálu, přijetí prvních objednávek, realizace prodeje, inkaso prvních plateb aj.

- *zdroje* (finanční prostředky aj.), které bude realizace jednotlivých aktivit vyžadovat,
- *výsledky*, ke kterým měly vést jednotlivé aktivity,
- *vzájemné vztahy a závislosti* jednotlivých aktivit,
- *aktivity*, jež jsou pro úspěšnou realizaci projektu *kritické* a kterým je proto třeba věnovat zvýšenou pozornost. [2]

## 2.4 Externí analýza podnikatelského prostředí

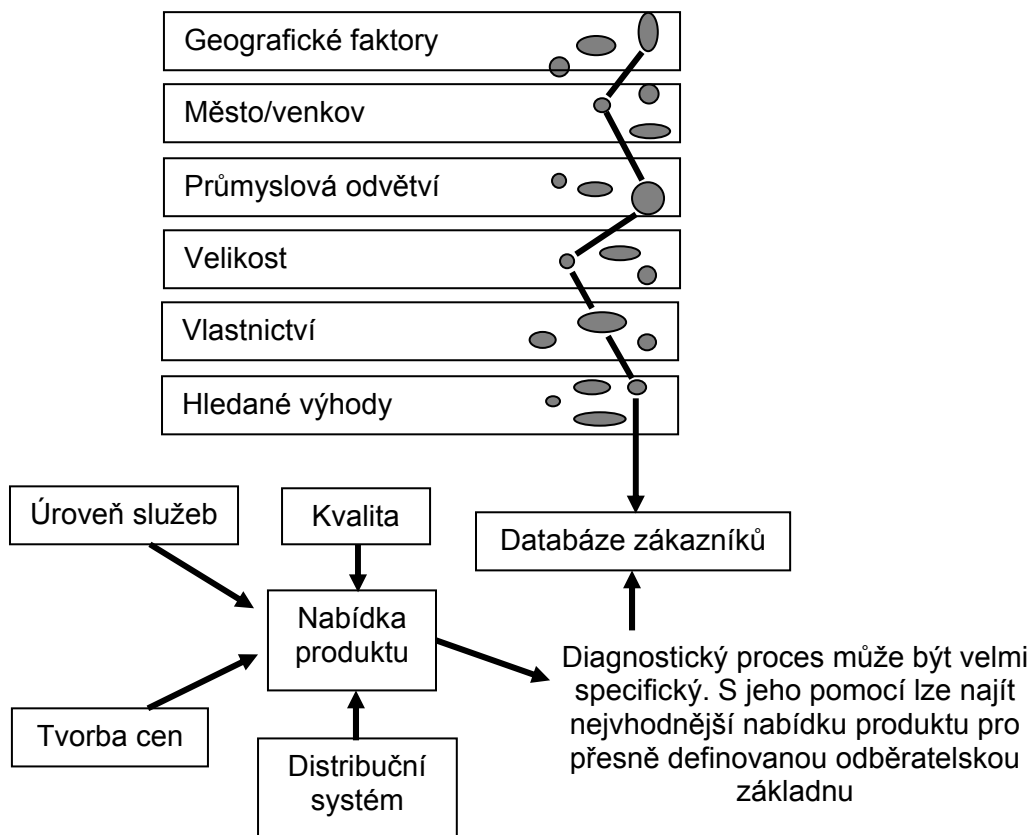
### 2.4.1 Analýza tržního prostředí

Při provádění analýzy trhu se stanoví strategické období, pro něž bude strategie zpracována. V praxi se strategie zpravidla zpracovává u zpracovatelského podniku na 3 až pět let, u těžebního na 5 až 30 let (teoreticky se toto období stanoví na dobu odpisování hlavního majetku). Při stanovení strategického období se bere v úvahu řada faktorů, jakou jsou např. charakter produktů, druh výrobního zařízení, nároky na kvalifikaci pracovníků, míra stability ekonomiky. Poté se stanoví *segmenty trhu*, které podnik hodlá uspokojovat a produkty (výrobky, služby), s nimiž se v těchto segmentech hodlá uplatnit – viz. obrázek č.1. Obvykle to jsou produkty nebo segmenty, s nimiž podnik již má zkušenosti. Často však podnik ve strategickém období hodlá začínat v nových segmentech s novými produkty. Musí proto analyzovat i tyto nové segmenty. Určují se i regiony, v nichž se chce podnik ve strategickém období angažovat.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup>VÁCHAL J. - VÁCHALOVÁ P. *Strategický management*. VOŠ ČB. 2001.

Obrázek č.: 1 Postup při segmentaci trhu



Zdroj: Váchal J. - Váchalová P., *Strategický management*. VOŠ ČB. 2001

#### 2.4.2 Analýza vědecko – technického rozvoje

Tato analýza musí být zaměřena na všechny oblasti, které ovlivňují činnosti podniku. Může jít o oblasti výroby (nové konstrukce, technologie, organizace práce), oběhu (nové informační a distribuční systémy), financování (nové metody účasti na burze) atd.<sup>33</sup>

Analýzovat je nutné vědecko-technický rozvoj nejen na vlastní úrovni zhodnocovacího procesu, ale i u odběratelů a dodavatelů. Tato analýza ukáže, jak je třeba vlastní výrobu a distribuci přizpůsobovat novým potřebám a požadavkům odběratelů a jak využít nových možností dodavatelů případně

<sup>33</sup>VÁCHAL J. - VÁCHALOVÁ P. *Strategický management*. VOŠ ČB. 2001.



ve vlastním výrobním a distribučním procesu zavést změny vědeckotechnického rozvoje. [7]

### 2.4.3 Analýza sociálně – kulturního prostředí

Tato analýza je základem odhadu potřeb energetických a ekologických investic. Jedná se o zajišťování a stabilizaci pracovníků ve strategickém prostředí. Analýza regionu zahrnuje především analýzu demografického vývoje s cílem zjistit reálné možnosti v zajištění potřebného množství pracovníků v požadované věkové a kvalifikační struktuře. Analyzovat se však musí i možnost zajištění požadovaného rozsahu infrasítí. <sup>34</sup>

Značný význam má otázka upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí, resp. zabývat se problémem exhalací, emisí a odpadů. [7]

### 2.4.4 STEP analýza

Jedním z možných způsobů popisu vlivů na externí okolí podniku, je využití tzv. STEP analýzy. Vychází se při ní z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snažíme odhadnout do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují jejich specifické úrovně důležitosti, respektive jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoji relativního faktoru – viz. následující obrázek. <sup>35</sup>

Obrázek č.: 2 Vybrané faktory používané při STEP analýze

Ekonomické faktory	Politicko-právní faktory
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Trendy vývoje HDP</li><li>■ Ekonomické cykly</li><li>■ Úrokové sazby</li><li>■ Vývoj peněžní zásoby</li><li>■ Míra inflace</li><li>■ Disponibilita a cena energií</li><li>■ Míra nezaměstnanosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Antimonopolní opatření</li><li>■ Zákony na ochranu životního prostředí</li><li>■ Politika zdanění</li><li>■ Regulace zahraničního obchodu</li><li>■ Sociální politika</li><li>■ Stabilita vlády</li></ul>

<sup>34, 35</sup> VÁCHAL J.- VÁCHALOVÁ P. *Strategický management*. VOŠ ČB. 2001.

Sociálně-kulturní faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Demografický vývoj</li> <li>■ Rozdělení důchodu</li> <li>■ Mobilita obyvatelstva</li> <li>■ Vývoj životní úrovně</li> <li>■ Míra vzdělanosti</li> <li>■ Přístup k práci</li> </ul>

Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vládní výdaje na výzkum</li> <li>■ Trend ve výzkumu a vývoji</li> <li>■ Rychlost technologických změn</li> <li>■ Míra zastarávání technologií</li> <li>■ Přístup k výzkumu a vývoji</li> </ul>

Zdroj: Váchal J. - Váchalová P., *Strategický management. VOŠ ČB. 2001*

### 2.4.5 Porterův model pěti sil

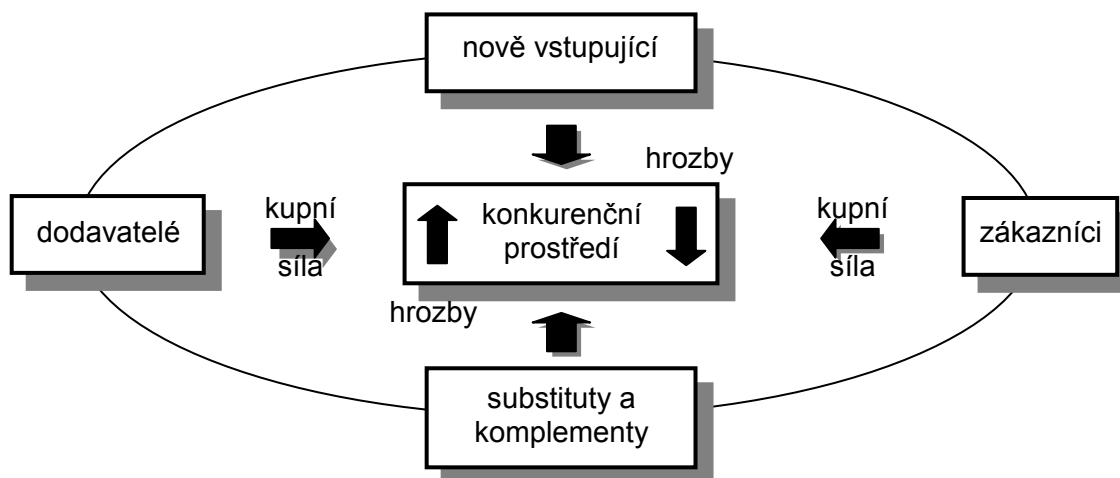
Michael Porter z Harvard Business School vytvořil systém analýzy, vhodný pro tvorbu strategických koncepcí na úrovni podnikatelských jednotek. Porterova analýza se zaměřuje na faktory, ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí, tedy na faktory, které mají přímý vliv na formulaci podniku. Než vstoupí firma na trh, musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují vstup. Úkolem stratégů je proto tyto síly analyzovat a navrhnout postup, jak se proti těmto silám bránit. Postup je uveden v obrázku č. 3.

Pět sil :

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

Analýza těchto pěti činitelů může přispět ke zhodnocení nebezpečí a slabin, které má podnik. Ukazuje obranu proti současným i budoucím konkurentům. [7]

Obrázek č.: 3 Porterův model pěti sil



Zdroj: Váchal J. - Váchalová P., *Strategický management*. VOŠ ČB. 2001

#### 2.4.6 Strategické mapy

Mapování strategických skupin a struktura odvětví jsou nedílnou součástí analýzy odvětví.<sup>36</sup>

Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy. Zaznamenáním tržních pozic strategických skupin daného odvětví na dvojrozměrné mapě za použití dvou strategických proměnných jako os se vytvoří strategická mapa. Tato mapa slouží jako užitečný „most“ mezi pohledem na odvětví jako celek a na postavení každého podniku zvlášť. [7]

<sup>36</sup> VÁCHAL J.- VÁCHALOVÁ P. *Strategický management*. VOŠ ČB. 2001.

### 2.4.7 Analýza konkurentů

Analýza konkurentů úzce navazuje na strategické mapy a jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů – viz. tabulka č.1:

- sledovat, jsou-li vybaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky (a anticipovat tak změnu v jejich strategii),
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků,
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout,
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle,
- odhadnout pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.<sup>37</sup>

Tabulka č.: 1 Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurent		
	A	B	C
Jméno podniku			
Odhad tržeb			
Odhad podílu na trhu			
Cenová výhoda *			
Kvalitní výhoda *			
Technologická základna *			
Odbytová základna *			
Distribuční podmínky *			
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *			
Váženost konkurence (současná) *			
Váženost konkurence (v příštím roce) *			
Váženost konkurence (v dalších letech) *			
Něco zvláštního na co je třeba reagovat ?			
Brzy			
Příští rok			
Dlouhodobější ohrožení			

\* = k hodnocení lze využít následující škály: 1 = nejlepší 2 = nadprůměrný 3 = průměrný 4 = podprůměrný 5 = nejhorší

Zdroj: Váchal J. - Váchalová P., *Strategický management*. VOŠ ČB. 2001

<sup>37</sup> VÁCHAL J.-VÁCHALOVÁ P. *Strategický management*. VOŠ ČB. 2001.

### 2.4.8 Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence (Porterův model, strategické mapy, analýza konkurentů) a sumarizuje jejich výsledky. V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě by tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150. Rastr pro analýzu atraktivity odvětví je uveden v tabulce č. 2. [7]

Tabulka č.: 2 Rastr pro analýzu atraktivity odvětví

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

Zdroj: Váchal J. - Váchalová P., *Strategický management*. VOŠ ČB. 2001

### 2.5 Interní analýza podnikatelského subjektu

V předchozí části jsme se zabývali důležitými analýzami okolního prostředí. Externí prostředí podniku představuje vzhledem ke strategickému rozvoji společnosti příležitost nebo hrozby, jež by měly být zohledněny. Úspěšnost

budované strategie podniku však bude bezpochyby závislá také na strategických možnostech podniku samotného. Strategické možnosti každého podniku jsou přitom dány jeho *vnitřními a vnějšími zdroji*, tedy schopností podniku dané záměry uskutečňovat a zajistit celkovou vyváženost všech jednotlivých dílčích složek. *Analýza strategických možností podniku* je důležitá především při určení, zda zdroje a možnosti organizace skutečně odpovídají prostředí, v němž se daný podnik pohybuje. [7]

### **2.5.1 Určení strategických alternativ**

Použití této metody je vhodné zejména u obchodních a výrobních organizací. Vyplňuje řešitel, konzultuje s vrcholovým managementem. Konečné výsledky jsou zaneseny do grafů. Určíme vztah mezi zákazníky a službami, tzn. kterým směrem se má firma ubírat.

O malé firmě lze říci, že se musí soustředit pouze na jednu strategickou volbu, protože její relativní nedostatek zdrojů jí znemožňuje dovolit si luxus zaměřit se současně více směry. Zmenšilo by to její schopnost se přizpůsobovat změnám, pokud by ji to přímo nezničilo.<sup>38</sup>

### **2.5.2 Analýza zdrojů specifických příležitostí**

Strategický význam specifických předností podniku je v tom, že umožňují, aby podnik se odlišil od konkurence a dosahoval tak vyšší zisk. Konkurenti jsou motivováni k tomu aby se pokusili napodobit tyto specifické přednosti. Jestliže jsou úspěšní, odstraní výhodu specifických předností podniku. *Pro konkurenty je velice těžké napodobit specifické přednosti podniku, avšak udržet si výhodu těchto specifických předností je ještě mnohem těžší.*

*Zdrojem specifických předností je majetek a podnikové schopnosti.* Majetkem podniku jsou např. finanční prostředky, investiční a technologický majetek, lidský potenciál. *Schopnosti jsou dovednosti podniku.* Patří k nim např. způsob jakým se manažeři rozhodují uvnitř řídicího procesu o tom jak dosáhnout

---

<sup>38</sup> VÁCHAL J.- VÁCHALOVÁ P. *Strategický management*. VOŠ ČB. 2001.

vytčených cílů. *Schopnosti podniku jsou tedy produktem organizační struktury a řídicího systému.* [7]

Obrázek č.: 4 Obecné vymezení zdrojů podniku

<b>Společnost</b>	
<b>Fyzické zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strojní vybavení</li> <li>■ Výrobní plochy</li> <li>■ Skladovací prostory</li> </ul>	<b>Lidské zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Struktura pracovních sil</li> <li>■ Organizace práce</li> <li>■ Vzájemná zastupitelnost</li> </ul>
<b>Finanční zdroje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Disponibilní kapitál</li> <li>■ Závazky a pohledávky</li> <li>■ Možnosti získat úvěr</li> </ul>	<b>Zdroje nehmotné povahy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Image společnosti</li> <li>■ Ochranná známka</li> <li>■ Znalost trhu</li> </ul>

Zdroj: Váchal J. - Váchalová P., *Strategický management*. VOŠ ČB. 2001

### 2.5.3 Podniková kultura

Podniková kultura může být charakterizována jako :

- komplex ekonomických a neekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti,
- způsoby chování z toho odvozené, zejména chování v rámci vedení firmy,
- nemateriální a materiální manifestace podnikové kultury vyplývající z chování zaměstnanců.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> VÁCHAL J.- VÁCHALOVÁ P. *Strategický management*. VOŠ ČB. 2001.

Každý podnik má svou specifickou kulturu vytvářenou v počátcích zejména zakladateli podniku, později formovanou všemi zaměstnanci i spolupracovníky firmy.

Smysluplná podniková kultura musí být spjatá s vysokým stupněm identity pracovníků se svým podnikem. [7]

#### **2.5.4 Analýza SWOT**

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

Název metody SWOT je odvozen od:

- Strength (silné stránky)
- Weaknesses (slabé stránky)
- Opportunities (příležitosti)
- Threats (nebezpečí) <sup>40</sup>

Nebezpečí T a příležitosti O představují vliv vnějšího okolí. Slabé stránky W a silné stránky S faktory vnitřní podnikatelské pozice firmy. Rozbor celkové pozice firmy a její vliv na možné budoucí chování firmy je možné vyjádřit následujícím obrázkem č. 5. [7]

---

<sup>40</sup> VÁCHAL J.- VÁCHALOVÁ P. *Strategický management*. VOŠ ČB. 2001.



Obrázek č.: 5 Metoda SWOT

	<b>Interní faktory</b>	<b>Silné stránky S</b>	<b>Slabé stránky W</b>
<b>Externí faktory</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kapitálová síla</li> <li>■ silné zdroje</li> <li>■ vysoký tržní podíl</li> <li>■ moderní technologie</li> <li>■ nízké mzdové náklady</li> <li>■ kvalita výrobků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ slabá finanční pozice</li> <li>■ vysoká zadluženost</li> <li>■ zastaralá technologie</li> <li>■ vysoká režie</li> <li>■ slabý management</li> <li>■ špatní dodavatelé</li> </ul>
<b>Příležitosti trhu O</b>		<b>Přístup SO</b>	<b>Přístup WO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ růst trhu, růst poptávky</li> <li>■ specializovaný trh s možností vstupu</li> <li>■ fragmentované trhy</li> <li>■ možnost diferenciac</li> <li>■ možnost integrace</li> <li>■ možnost exportu</li> </ul>		<p>Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly.</p> <p>Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky.</p> <p>Snaha o vedoucí či útočnou pozici.</p>	<p>Snaha o využití příležitosti z okolí.</p> <p>Pomalé posilování pozic.</p> <p>Snaha o nalezení spolehlivého spojení.</p> <p>Různé formy integrace.</p>
<b>Nebezpečí trhu T</b>		<b>Přístup ST</b>	<b>Přístup TW</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ silná konkurence</li> <li>■ vstup zahraniční konkurence</li> <li>■ objemové trhy, malá možnost diferenciac</li> <li>■ stará odvětví</li> <li>■ nestabilita trhu</li> </ul>		<p>Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí.</p> <p>Oslabení konkurence.</p> <p>Diverzifikace výrobního sortimentu.</p> <p>Distribuční spojení.</p>	<p>Uvažování o kompromisech.</p> <p>Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu.</p> <p>Snaha o přežití.</p> <p>Opuštění trhu.</p>

Zdroj: Váchal J. - Váchalová P., *Strategický management*. VOŠ ČB. 2001

### 2.5.5 Portfolio analýza

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

Kvalifikovaná portfolio analýza je proces sestávající z osmi kroků:

- vytvoření matice portfolia,
- zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech složek portfolia,
- ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfóliu,

- hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení,
- určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit,
- porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným roztříděním investičních priorit,
- kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia,
- zjištění, jestli je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií, a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci. [7]

### 2.5.6 Space analýza

SPACE (Strategic position and action evaluation) analýza je využívána k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti. Navazuje na portfolio analýzu a k překonání některých jejích nedostatků přidává další dvě dimenze. Finanční potenciál-síla (FS) podniku a konkurenční výhoda (KV) jsou hlavní determinanty strategické pozice podniku, zatímco síla odvětví (SO) a stabilita prostředí (StO) charakterizují strategickou pozici celého odvětví.<sup>41</sup>

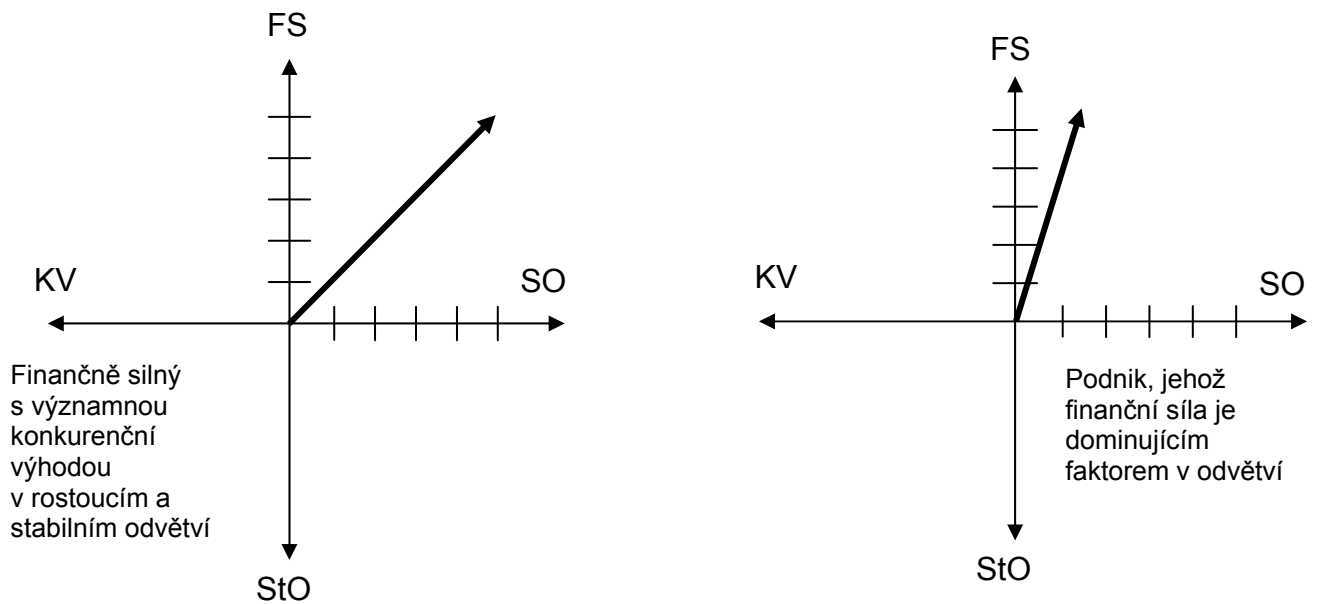
Základní strategické pozice, které lze pomocí SPACE vymežit jsou:

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

---

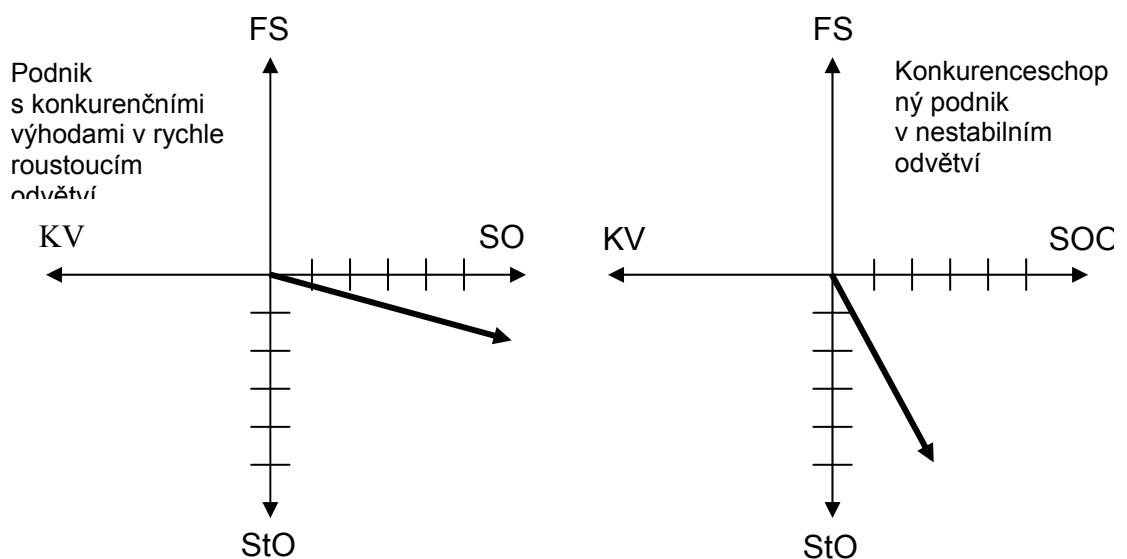
<sup>41</sup> VÁCHAL J.- VÁCHALOVÁ P. *Strategický management*. VOŠ ČB. 2001.

Obrázek č.: 6 Agresivní pozice



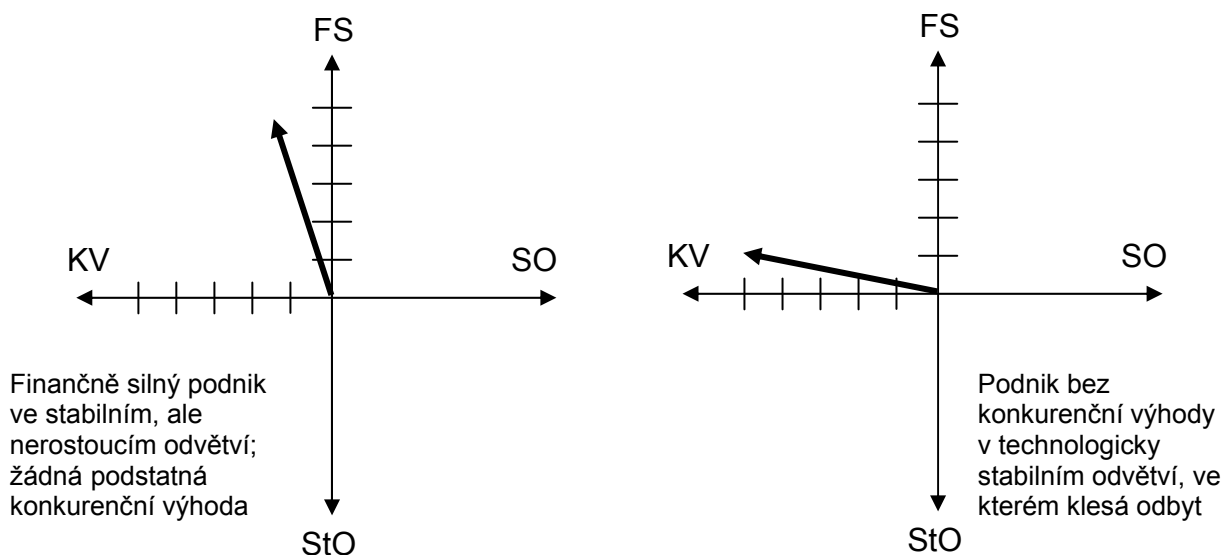
- *Konkurenční pozice* - typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti, jak upevnit svou finanční pozici (např. fúzí s podnikem s dostatkem hotovosti), investovat do produktivity,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

Obrázek č.: 7 Konkurenční pozice



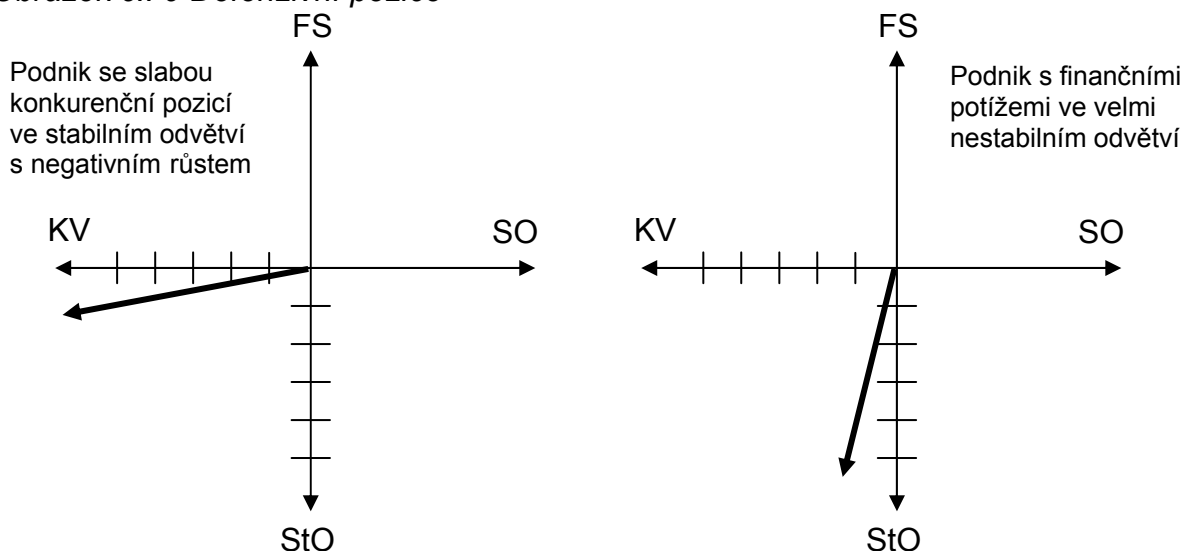
- *Konzervativní pozice* – typická pro odvětví s nízkou mírou růstu, podnik je finančně stabilní. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobku. Podnik by měl hledat atraktivnější trhy, nové konkurenceschopné výrobky, vyvíjet nové, snižovat náklady, zlepšovat cash-flow.

Obrázek č.: 8 Konzervativní pozice



- *Defenzivní pozice* – typická pro neatraktivní odvětví, ve kterých se podniku nedostává ani konkurenceschopných výrobků ani potřebné finanční síly. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost. Podnik by se měl připravovat na odchod z odvětví, snížit výrobní kapacity, výrazně redukovat náklady, omezit investice. [7]

Obrázek č.: 9 Defenzivní pozice



### 3 Hypotéza

Hypotéza mé bakalářské práce:

- Je strategický záměr výstavby obchodního a civilního Jihočeského letiště České Budějovice a.s. životaschopný?
  
- Výstavba Jihočeského letiště České Budějovice a.s. v Jihočeském kraji?

## 4 Materiál a metody

### 4.1 Materiál

#### 4.1.1 Jihočeské letiště České Budějovice a.s.

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

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



*Zdroj: Výroční zpráva společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. 2006*

#### **4.1.1.1 Základní údaje**

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

#### **4.1.1.2 Historie**

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

#### **4.1.1.3 Současnost**

S cílem udržet kontinuitu leteckého provozu i po odchodu armády zakládá začátkem roku 2005 Jihočeský kraj spolu s městem České Budějovice akciovou společností Jihočeské letiště České Budějovice a.s.. Na konci téhož roku společnost získává licenci k provozování veřejného vnitrostátního letiště

a v dubnu 2006 pak zahajuje civilní provoz. V květnu roku 2007 uděluje Úřad pro civilní letectví České republiky letišti v Českých Budějovicích licenci „Neveřejné mezinárodní letiště, kategorie 4C“, což umožňuje přijímat a odbavovat letadla do rozpětí křídel 36 metrů s využitím celé, 2,5 kilometru dlouhé přistávací plochy. Zároveň vláda definitivně rozhoduje o převodu bývalé bojové části areálu vojenského letiště v hodnotě 134 milionů korun na Jihočeský kraj. Smlouvu o převodu majetku podepisuje ministryně obrany Vlasta Parkanová spolu s hejtmanem Jihočeského kraje Janem Zahradníkem 11.zářím 2007, tím je také definitivně otevřena cesta k vybudování civilního mezinárodního letiště na jihu Čech.

#### **4.1.1.4 Budoucnost**

Společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. v současné době usiluje o získání licence na provozování „Veřejného mezinárodního letiště s vnější hranicí“, což by umožnilo létat do Českých Budějovic i ze zemí mimo tzv. Schengenský prostor. Zásadní podmínkou udělení této licence je dodržování Schengenské smlouvy při odbavování cestujících, což lze zajistit jednoduchými technickými prostředky. Mnohem náročnější je ale přeměna opuštěného armádního areálu ve fungující moderní mezinárodní civilní letiště. Modernizace letiště je rozdělena do několika etap, počítá se s vybudováním nového terminálu, zázemí pro posádky a letový provoz, řídicí věží a dalšího letištního vybavení, investice potřebuje infrastruktura, navigační zařízení a ostatní technologie. 50 milionů korun na zahájení investičních aktivit ve svém rozpočtu vyčlenil Jihočeský kraj, o další finance pro letiště České Budějovice bude kraj žádat v rámci dotací Evropské unie. Cílem je přívětivé regionální letiště, které poskytuje všechny nezbytné služby související s letovým provozem, splňuje veškeré požadavky na komfort cestování a spojuje Jižní Čechy se světem. Přáním společnosti Jihočeské letiště České Budějovice je, aby velká dopravní letadla mohla na jihu Čech přistávat už v roce 2009.



#### **4.1.1.5 Předmět podnikání**

- Provoz letiště po technické stránce,
- obchodní a technické odbavení (Traffic + Ramp Handling),
  - odbavení posádky,
  - odbavení cestujících včetně tranzitních a transférových a SCH/NSCH cestujících,
  - odbavení zavazadel,
  - odbavení nákladu, resp. pošty,
  - odbavení letadel, včetně prodeje leteckých pohonných hmot a maziv,
- zajištění bezpečnosti a ochrany letiště včetně bezpečnostního odbavení cestujících, zavazadel, posádek atd.,
- zajištění řízení letového provozu (služeb ATS) a poskytování meteorologických informací,
- zajištění hasičské a záchranné služby,
- reklamní činnost (reklamní plochy v civilním areálu letiště),
- poskytování kanceláří (např. celním, bezpečnostním a pasovým orgánům),
- pronájem kanceláří a prodejních prostor (např. leteckým dopravcům, speditérům, cestovním kancelářím, prodejcům - např. duty free shop, autopůjčovny),
- provoz skladového hospodářství pro vlastní potřebu,
- pronájem skladových prostor,
- prodej letenek,
- catering,
- provoz směnárny, pošty,
- provoz restauračních a bufetových zařízení,
- provoz parkoviště,
- provoz úklidových služeb.

#### **4.1.1.6 Ekonomická situace společnosti**

##### **☐ Základní kapitál společnosti**

Základní kapitál společnosti činí 2.000.000,- Kč.

##### **☐ Rozvržení základního kapitálu společnosti**

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

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

*Tabulka č.: 3 Struktura akcionářů podle vlastnictví k akciím*

<b>Struktura vlastníků</b>	<b>Podíl</b>	<b>V %</b>
<i>Jihočeský kraj</i>	1 000 000,-	50
<i>Statutární město České Budějovice</i>	1 000 000,-	50

*Zdroj: Výroční zpráva společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. 2006*

#### **4.1.1.7 Výsledky hospodaření**

##### **☐ Rozpis přijatých dotací na investiční účely**

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

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

Měsíc	Jihočeský kraj		Statutární město ČB	
	Dotace	Čerpáno	Dotace	Čerpáno
Leden	2 000 000,-	49 382,70	0,-	0,-
Duben	2 500 000,-	671 601,-	0,-	0,-
Květen	0,-	1 484 019,69	0,-	0,-
Červenec	2 500 000,-	0,-	0,-	0,-
Listopad	1 675 000,-	2 229 003,54	0,-	0,-
Prosinec	0,-	2 651 251,09	6 000 000,-	0,-
<b>Celkem</b>	<b>8 675 000,-</b>	<b>7 085 258,02</b>	<b>6 000 000,-</b>	<b>0,-</b>

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. 2006

V této tabulce jsem se snažila popsat tentokrát provozní finanční dotace k plnění závazku veřejné služby v Kč.

Tabulka č.: 5 Provozní finanční dotace k plnění závazku veřejné služby v Kč

Měsíc	Jihočeský kraj		Statutární město ČB	
	Dotace	Čerpáno	Dotace	Čerpáno
Leden	1 875 000,-	625 000,-	647 000,-	647 000,-
Únor	0,-	625 000,-	647 000,-	647 000,-
Březen	0,-	625 000,-	647 000,-	647 000,-
Duben	396 540,-	396 540,-	0,-	0,-
Květen	625 000,-	625 000,-	0,-	0,-
Červen	625 000,-	625 000,-	0,-	0,-
Červenec	512 617,50	512 617,50	0,-	0,-
Srpen	625 000,-	625 000,-	0,-	0,-

<b>Září</b>	0,-	0,-	0,-	0,-
<b>Říjen</b>	512 617,50	512 617,50	0,-	0,-
<b>Listopad</b>	1 781 848,-	1 781 848,-	0,-	0,-
<b>Prosinec</b>	0,-	0,-	5 819 000,-	5 819 000,-
<b>Celkem</b>	<b>6 953 623,-</b>	<b>6 953 623,-</b>	<b>7 760 000,-</b>	<b>7 760 000,-</b>

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. 2006

Společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. v průběhu zdaňovacího období obdržela dotace provozní a investiční za účelem plnění závazku veřejné služby. V průběhu zdaňovacího období byla provedena analýza vynaložených nákladů a pořízených investic a zjištěná výše nevyčerpaných provozních i investičních dotací byla uložena dle smlouvy o poskytnuté dotaci k vrácení v průběhu zdaňovacího období 2007.

#### **4.1.1.8 Orgány společnosti**

##### **□ Představenstvo**

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

##### **□ Dozorčí rada**

RNDr. Jan zahradník	předseda dozorčí rady
Mgr. Juraj Thoma	místopředseda dozorčí rady
PhDr. Stanislav Malík	člen dozorčí rady
PhDr. Jaromír Procházka	člen dozorčí rady
JUDr. Josef Průcha	člen dozorčí rady
František Jelen	člen dozorčí rady
Ing. arch. Robin Schinko	člen dozorčí rady
Ing. František Štangl	člen dozorčí rady
Ing. Jan Špika	člen dozorčí rady

## 4.2 Metody

Ve své práci použiji:

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

Pro analyzování bylo nutné zvolit metodiku získání, zpracování a zhodnocení získaných primárních informací. Vypracovala jsem externí a interní analýzu letiště.

Externí analýza obsahuje:

- Porterův model pěti sil,
- STEP analýza,
- Strategické mapy,
- Analýza konkurentů a analýza atraktivnosti odvětví.

Interní analýza obsahuje:

- Podniková kultura,
- SPACE analýza,
- Analýza SWOT,
- Portfolio analýza.

Analýza byla provedena v PC v systému Windows XP v těchto programech:

- MS Word XP,
- MS Excel XP.

## **4.2.1 Externí analýza podnikatelského prostředí**

### **4.2.1.1 Porterův model pěti sil**

#### **☐ Vyjednávací síla zákazníka**

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

#### **☐ Vyjednávací síla dodavatelů**

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

#### **☐ Hrozba vstupu nových konkurentů**

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

#### **☐ Hrozba substitutů**

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

#### ❑ Rivalita firem působících na daném trhu

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

#### Dílčí závěr

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

#### 4.2.1.2 STEP analýza

Na základě analýzy STEP, která popisuje vlivy na externí okolí letiště, budu zjišťovat jak určité vnější faktory působí na oblast letecké dopravy.

*Tabulka č.: 6 Vybrané faktory používané při STEP analýze*

<b>Ekonomické faktory</b>	<b>Politicko-právní faktory</b>
■ Úrokové sazby	■ Politická stabilita
■ Míra nezaměstnanosti	■ Sazby daní
<b>Sociálně-kulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
■ Demografický vývoj	■ Rychlost technologických změn
■ Vývoj životní úrovně	

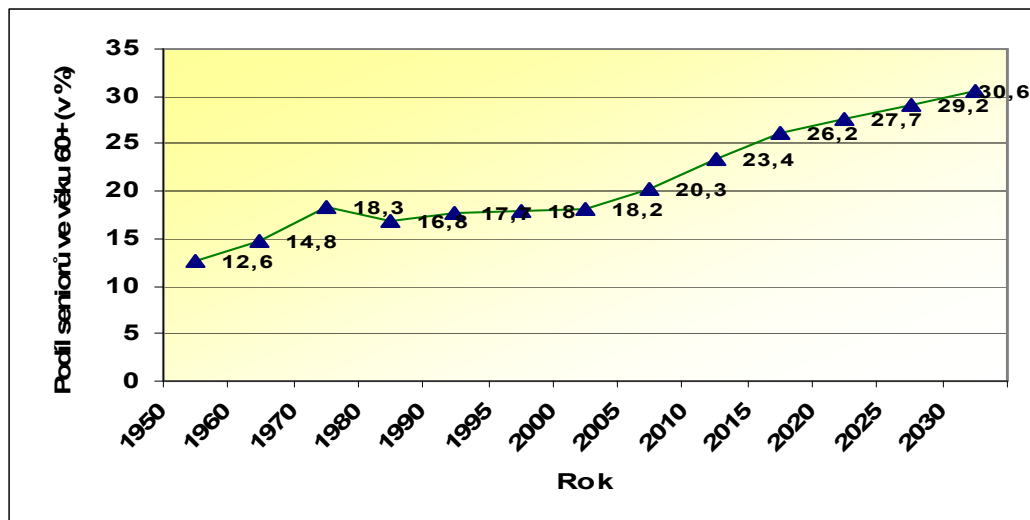
Step analýza spočívá v ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na letiště v následujících segmentech:

#### ❑ Sociálně-kulturní faktory

*Demografický vývoj* - podle projekce obyvatelstva v ČR do roku 2020 bude obyvatelstvo ČR dále výrazně stárnout. Průměrný věk obyvatel se zvýší, osob ve věku 60 let a více bude již trvale více než dětí ve věku 0-14 let a jejich podíl se bude zvyšovat. Dojde však i k dlouhodobému poklesu podílu věkové

skupiny 15-59 let. Podle střední varianty projekce by mělo dojít k výraznému nárůstu podílu osob ve věku nad 60 let v roce 2020 na 27 %.

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



Zdroj: Český statistický úřad

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

#### Technologické faktory

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

#### Ekonomické faktory

*Úrokové sazby* - jsou pro nás podstatné z toho důvodu, že výrazným způsobem ovlivňují poptávku po úvěrech a leasingech.

*Nabídka peněz a úroková míra* - ovlivňuje možnost získání úvěru a náklady na jeho využití (drahé úvěry omezují investice v celé ekonomice)



Tabulka č.: 7 Vývoj úrokových sazeb ČNB (2005 – 2007)

Stav k	2T repo sazba	Diskontní sazba	Lombardní sazba
25.6.2005	2,25	1,25	3,25
27.8.2005	2,50	1,50	3,50
28.1.2006	2,25	1,25	3,25
1.4.2006	2,00	1,00	3,00
29.4.2006	1,75	0,75	2,75
31.10.2006	2,00	1,00	3,00
28.7.2007	2,25	1,25	3,25
29.9.2007	2,50	1,50	3,50

Zdroj: ČNB

*Míra nezaměstnanosti* - podle následující tabulky vidíme, že míra nezaměstnanosti klesá, což je velmi pozitivní.

Tabulka č.: 8 Vývoj míry nezaměstnanosti

Období	Uchazeči	Volná místa	Míra nezaměst.
II.07	454 737	104 910	7,7 %
I.07	465 458	97 961	7,9 %
XII.06	448 545	93 489	7,7 %
XI.06	432 573	99 064	7,3 %
X.06	439 788	101 228	7,4 %
IX.06	454 180	97 582	7,8 %
VIII.06	458 729	94 265	7,9 %
VII.06	458 270	88 269	7,9 %
VI.06	451 106	86 001	7,7 %
V.06	463 042	80 914	7,9 %
IV.06	486 163	74 128	8,3 %
III.06	514 759	70 485	8,8 %
II.06	528 154	66 498	9,1 %
I.06	531 235	59 408	9,2 %
XII.05	510 416	52 162	8,9 %

<b>XI.05</b>	490 779	52 994	8,4 %
<b>X.05</b>	491 878	55 121	8,5 %
<b>IX.05</b>	503 396	55 801	8,8 %
<b>VIII.05</b>	505 254	59 285	8,9 %
<b>VII.05</b>	500 325	56 790	8,8 %
<b>VI.05</b>	489 744	56 994	8,6 %
<b>V.05</b>	494 576	57 250	8,6 %
<b>IV.05</b>	512 557	55 864	8,9 %
<b>III.05</b>	540 456	55 941	9,4 %
<b>II.05</b>	555 046	56 068	9,6 %
<b>I.05</b>	561 662	54 217	9,8 %
<b>XII.04</b>	541 762	52 850	9,5 %
<b>XI.04</b>	517 726	50 340	8,9 %
<b>X.04</b>	517 812	52 895	8,9 %
<b>IX.04</b>	530 239	51 206	9,1 %
<b>VIII.04</b>	536 012	52 622	9,3 %
<b>VII.04</b>	532 128	48 670	9,2 %

*Zdroj: ministerstvo práce a sociálních věcí*

#### **□ Politicko-právní faktory**

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

Jihočeské letiště České Budějovice a.s. ovlivní zejména:

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

#### **Dílčí závěr**

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

#### **4.2.1.3 Strategické mapy**

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

##### **☐ Letiště Praha s.p.**

*Statut:* mezinárodní veřejné civilní letiště

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

*Vzdálenost od ČB:* 140 km

*Umístění:* 17 km na severozápadním okraji Prahy.

*Zahájení provozu:* 1937

##### **☐ Letiště Brno a.s.**

*Statut:* mezinárodní letiště

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

*Vzdálenost od ČB:* 226 km

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

*Zahájení provozu:* 1946

##### **☐ Letiště Vídeň a.s.**

*Statut:* mezinárodní letiště

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

*Vzdálenost od ČB:* 200 km

*Umístění:* 8 km severozápadně od centra města Vídeň

*Zahájení provozu:* 1949

#### ☐ Letiště Linec s.r.o.

*Statut:* mezinárodní letiště

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

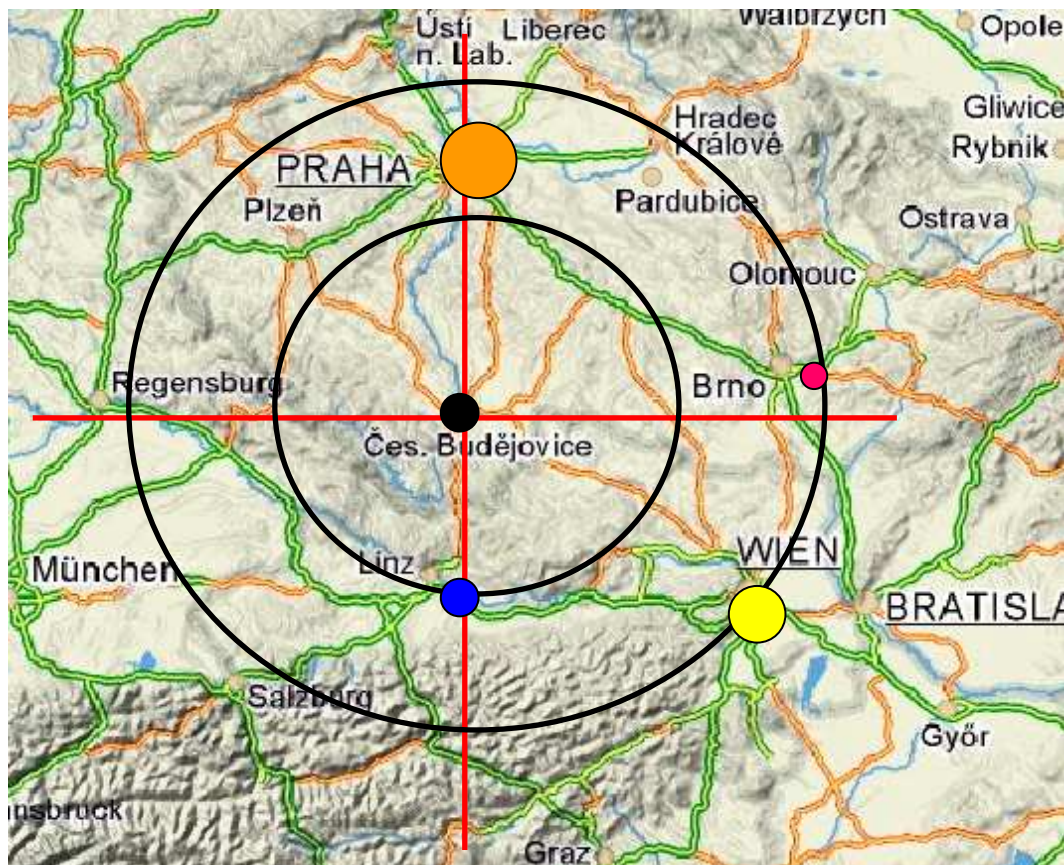
*Vzdálenost od ČB:* 100 km

*Umístění:* 15 km jihozápadně od centra města Linec

*Zahájení provozu:* 1953

Výše uvedené konkurenty jsem zanesla do níže uvedené mapy.

*Obrázek č.: 10 Konkurenční postavení Jihočeského letiště České Budějovice*



*Zdroj:* [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz)

#### **Dílčí závěr**

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

#### 4.2.1.4 Analýza konkurentů

Tabulka č.: 9 Rastr pro hodnocení konkurentů

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

\*= k hodnocení lze využít následující škály:

- 1 = nejlepší (nejvyšší)
- 2 = nadprůměrný
- 3 = průměrný
- 4 = podprůměrný

Zdroj: vlastní šetření

#### Dílčí závěr

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

Tabulka č. 10 Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre									
16. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Ziskovost	Rostoucí – klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Exponovanost	Konkurenti – inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Specializace	Zaměření – diference	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Značka	Hodnota – kvalita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Distribuce	Kanály – podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Cenová politika	Efekt – elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Náklady	Konkurence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Služby	Garance – spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Technologie	Vedení – jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Integrace	Vertikální – horizontální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Možnost vstupu a výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: vlastní šetření

### Dílčí závěr

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

## 4.2.2 Interní analýza podnikatelského subjektu

### 4.2.2.1 Podniková kultura

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

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

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

Hlavní směry sociálního programu:

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

#### Zlepšování pracovních podmínek

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

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

Společnost:

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

#### **Zdravotní péče**

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

#### **Stravování**

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

#### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Závazky zaměstnavatele v této oblasti řeší kolektivní smlouva.

Společnost:

- důsledně realizuje nápravná opatření z kontrol příslušných orgánů,
- poskytuje zaměstnancům nezbytné pracovní a ochranné pomůcky pro výkon činnosti podle interního předpisu,



- průběžně provádí interní prověrky BHP na pracovištích s cílem snížit rizika pro zdraví zaměstnanců.

#### □ **Ochrana pracovních míst a jejich rušení**

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

#### □ **Zabezpečení v nezaměstnanosti**

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

#### □ **Služby zaměstnavatele zaměstnancům**

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

#### □ **Péče o zvláštní skupiny zaměstnanců**

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

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

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

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

### **Dílčí závěr**

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

#### **4.2.2.2 SPACE analýza**

Analýza samotná spočívá v ohodnocení následujících faktorů:

##### **□ Finanční potenciál**

###### **■ *Zadluženost***

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

###### **■ *Likvidita***

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

### ■ *Cash Flow*

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

### ■ *Riziko podnikání*

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

### □ **Konkurenční výhoda**

#### ■ *Tržní podíl*

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

#### ■ *Loajalita zákazníka*

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

#### ■ *Využití výrobní kapacity*

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

### ■ *Kvalifikace pracovníků*

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

### ■ *Goodwill*

Tento pojem znamená obecně pověst firmy u jejich obchodních partnerů, zejména zákazníků – konečných spotřebitelů. Proces budování goodwillu je dlouhodobý a vyžaduje nejen vysokou kvalitu poskytovaných služeb, ale i vstřícné zacházení se zákazníky, spolehlivost, odbornost a profesionální vystupování. Nemalý podíl na pověsti společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. má i způsob použití prostředků propagačního mixu (např. public relations).

### ■ *Motivace zaměstnanců*

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

### □ *Síla odvětví*

#### ■ *Růst trhu*

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

### ■ *Zisková marže*

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

### ■ *Využití kapacit*

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

### ■ *Kapitálová náročnost*

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

### ■ *Zájem o práci v oboru*

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

### □ **Stabilita prostředí**

#### ■ *Variabilita poptávky*

Tento faktor vztahující se k dimenzi vnějšího prostředí – stabilitě prostředí – rozhodně k celkové stabilitě trhu nepřispívá. Jakékoliv větší výkyvy v poptávce tuto stabilitu prostředí narušují. Samozřejmě to, jaké bude poptávané množství určuje mimo jiných faktorů cena, za kterou produkty chce společnost Jihočeské

letišť České Budějovice a.s. nabízet. Lze využít řadu metod, které se používají k predikci poptávky.

#### ■ *Ceny konkurence*

Ceny, za které prodává své služby konkurence, mají nezanedbatelný vliv na stabilitu prostředí. Uvažujeme-li zjednodušeně, že je na trhu pouze cenová konkurence a oprostíme-li se od možnosti firem použít nejrůznější formy necenové konkurence, pak stanovení výše ceny jednotlivých firem má zásadní význam pro stabilitu prostředí trhu, na kterém tyto firmy působí. V tomto případě je poptávka elastická, jakákoliv změna ceny vede ke změně poptávaného množství, což stabilitu naruší. V reálném prostředí ovšem firmy používají i nástroje necenové konkurence, a tedy když např. společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. zvýší cenu u svých služeb, poptávka už není tak citlivá. Vliv zvýšené ceny je oslaben používáním např. reklamy jako formy necenové konkurence. Ta pak způsobí, že i přes zvýšení ceny ve společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. jejich zákazníci zůstanou věrní a neodjedou ke konkurenci a stabilita není v tak velkém rozsahu narušena.

#### ■ *Cenová elasticita poptávky*

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

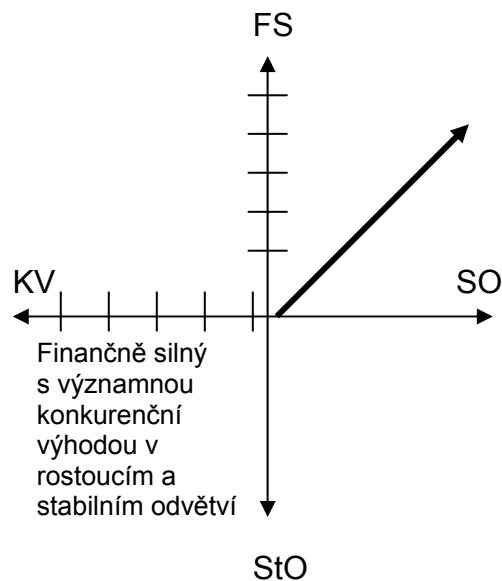
#### ■ *Konkurenční tlak*

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

### ■ Bariéry vstupu na trh

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

Obrázek č.: 11 Agresivní pozice Jihočeského letiště České Budějovice a.s.



Zdroj: Vlastní šetření

### Dílčí závěr

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

Strategiemi přicházejícími v úvahu jsou:

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

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



#### **4.2.2.3 Analýza SWOT**

##### **☐ Silné stránky**

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

##### **☐ Slabé stránky**

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

##### **☐ Příležitosti**

- Možnost poskytnout komplexní servis a individuální přístup
- Možnost rozšířit nabídku
- Zrušení hraničních kontrol
- Rozvoj letecké dopravy

- Rozvoj cestovního ruchu a s ním spojená větší míra využívání letiště pro odlety do nabízených destinací
- S rozvojem letiště a letecké dopravy, poskytnutí nových pracovních míst, využití geografické polohy a dopravní infrastruktury a rozvoj logistických technologií
- Využití podpůrných programů EU,
- Dobudování a modernizace páteřních pozemních komunikací

**Hrozby**

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

Obrázek č.: 12 Znárodnění ofenzivního přístupu letiště

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

Zdroj: Vlastní šetření

## Dílčí závěr

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

### 4.2.2.4 Portfolio analýza

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

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

- míra růstu odvětví,
- relativní tržní podíl.

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

#### HVĚZDY

- Pronájem prodejních prostor.
- Prodej letenek.

#### OTAZNÍKY

- Reklamní činnost.
- Provoz restaurací a bufetů.

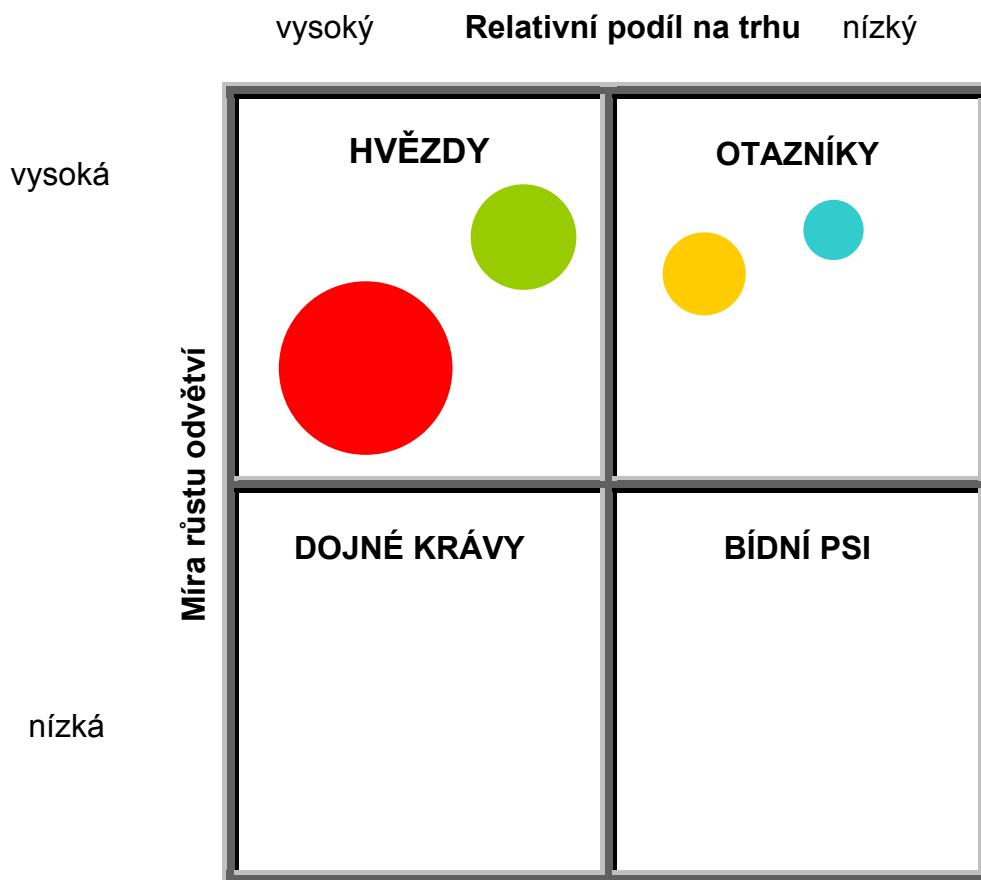
#### DOJNÉ KRÁVY

- Pronájem kanceláří.
- Provoz parkoviště.

#### BÍDNÍ PSI

- Provoz směnárny, pošty.

Obrázek č.: 13 Portfolio matice



Zdroj: Vlastní šetření

### Dílčí závěr

Společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. má velmi dobré portfolio, které jí zajišťuje stálý a jistý příjem kapitálu. Letiště má hlavní příjem z provozu letiště a prodeje letenek, což je velmi stabilní. Zde připadá v úvahu zvyšování podílu na trhu. Vyžaduje to však finanční podporu pro investiční činnost. Ve skupince otazníky je zařazena reklamní činnost a provoz restaurací a bufetů. Umožnění reklamní činnosti a provozu restaurací a bufetů v areálu letiště a v odbavovací budově zvyšuje příjmy správy letiště. Další příjmy jsou z pronájmu kanceláří a provozu parkoviště, ale zde nejsou příliš velké zisky. V poslední skupině bídných psů se nalézá provoz směnárny a pošty. Poskytování těchto služeb cestující veřejnosti musí být samozřejmostí i za cenu menší ziskovosti.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Shrnutí

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

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

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

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

## 5.2 Návrhy na opatření

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

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

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

Vzhledem k naplněnosti a konkurenci na současném trhu v letecké dopravě je nutné si uvědomit, že získání klientů je velmi složité a záleží především na maličkostech, které zjednoduší a zpříjemní cestujícím dobu strávenou na letišti i v samotném letadle. Proto bych doporučovala zaměřit se na poskytování

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

## 6 Implementace

### □ První etapa

První etapa využila nevyhovující armádní objekty. První etapa obnášela majetkoprávní vyrovnání se současnými vlastníky nemovitostí. Velká část nemovitostí přešla na letiště darovací smlouvou od ČR – ministerstva obrany. ¼ pozemků se pronajímá od soukromých vlastníků – 5 Kč/m<sup>2</sup>, která se bude postupně vykupovat – cca 200 Kč/m<sup>2</sup>. Z bývalé budovy techniků vznikla administrativní zázemí letiště, z bývalé požární zbrojnice skladové prostory a počítá se s vybudováním i tzv. malého terminálu. Současně se také zpracovává projekt rekonstrukce řídicí věže, aby odpovídala přísným parametrům současného civilního leteckého provozu. První etapa modernizace českobudějovického letiště stála 50 milionů korun a skončila v roce 2006.

### □ Druhá etapa

Finančně nákladnější je druhá etapa. Ta počítá s částkou půl miliardy korun. V této etapě se vybuduje terminál s odbavovací kapacitou asi 160 cestujících na příletu a odletu. Na zelené louce vyrostě budova pro letištní hasičský záchranný sbor. Také se uvažuje o opravě stávajícího dráhového systému letiště. Letiště chce také investovat do radionavigačního a světlotechického vybavení letiště, které umožní přistávání letadel kdykoli během dne za takřka jakýchkoli meteorologických podmínek. Půlmiliardové náklady na druhou etapu rekonstrukce letiště jsou z větší části financovány z evropských fondů.

### □ Třetí etapa

Třetí etapa se teprve chystá. Předběžně se počítá s investicí minimálně 500 miliónů Kč.

V následující tabulce implementace jsem souhrnně zobrazila veškeré investice, termíny a zodpovědné právnické osoby v jednotlivých etapách projektu letiště.



Tabulka č.: 11 Implementace projektu

<b>Etapa</b>	<b>Částka</b>	<b>Termín</b>	<b>Zajistí</b>
<i>I. etapa</i>	50 milionů	2004 - 2006	Jihočeský kraj Statutární město ČB
<i>II. etapa</i>	½ miliardy	2007 - 2008	Jihočeský kraj Statutární město ČB
<i>III. etapa</i>	½ miliardy	2009 - xxxx	Jihočeský kraj Statutární město ČB

Zdroj: vlastní šetření

## 7 Závěr

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

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

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

Cílem je, aby Jihočeské letiště České Budějovice a.s. bylo v roce 2009 zařazeno do mezinárodní sítě veřejných letišť a aby mělo patřičné vybavení pro odbavení letadel typu Boeing 737 či Airbus A320.

# OBSAH

<b>1 ÚVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2 LITERÁRNÍ REŠERŠE</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Strategický management</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 Příprava a realizace investičních projektů</b> .....	<b>5</b>
2.2.1 Investiční rozhodování ve firmě .....	5
2.2.2 Proces přípravy a realizace projektů .....	6
2.2.2.1 Fáze života projektu .....	6
2.2.2.2 Předinvestiční fáze .....	6
2.2.2.3 Investiční fáze.....	10
2.2.2.4 Provozní fáze.....	13
2.2.2.5 Ukončení provozu a likvidace.....	14
2.2.3 Základní aspekty technicko-ekonomických studií.....	14
2.2.3.1 Strategická orientace.....	14
2.2.3.2 Informace a údaje pro tvorbu technicko-ekonomické studie.....	14
2.2.3.3 Hodnocení a výběr variant .....	15
2.2.3.4 Zpracovatelský tým.....	16
2.2.3.5 Náklady a časová náročnost technicko-ekonomických studií .....	16
<b>2.3 Technicko-ekonomická studie projektu</b> .....	<b>17</b>
2.3.1 Charakter a náplň technicko-ekonomické studie.....	17
2.3.2 Analýza trhu a marketingová strategie .....	18
2.3.2.1 Marketingový výzkum (analýza trhu a poptávky) .....	18
2.3.2.2 Nástin strategie projektu (firmy) .....	19
2.3.2.3 Marketingový mix.....	21
2.3.2.4 Marketingové náklady a výnosy projektu .....	22
2.3.3 Velikost výrobní jednotky .....	22
2.3.4 Materiálové vstupy a energie.....	22
2.3.5 Umístění výrobní jednotky .....	23
2.3.6 Technologie a výrobní zařízení.....	23
2.3.7 Pracovní síly (lidské zdroje).....	23
2.3.8 Organizace a řízení.....	24
2.3.9 Plán realizace projektu .....	24
<b>2.4 Externí analýza podnikatelského prostředí</b> .....	<b>25</b>
2.4.1 Analýza tržního prostředí .....	25
2.4.2 Analýza vědecko – technického rozvoje.....	26
2.4.3 Analýza sociálně – kulturního prostředí.....	27
2.4.4 STEP analýza .....	27
2.4.5 Porterův model pěti sil .....	28
2.4.6 Strategické mapy .....	29
2.4.7 Analýza konkurentů .....	30
2.4.8 Analýza atraktivity odvětví .....	31
<b>2.5 Interní analýza podnikatelského subjektu</b> .....	<b>31</b>
2.5.1 Určení strategických alternativ.....	32
2.5.2 Analýza zdrojů specifických příležitostí .....	32
2.5.3 Podniková kultura .....	33
2.5.4 Analýza SWOT .....	34
2.5.5 Portfolio analýza .....	35
2.5.6 Space analýza .....	36

<b>3 HYPOTÉZA.....</b>	<b>39</b>
<b>4 MATERIÁL A METODY.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 Materál.....</b>	<b>40</b>
4.1.1 Jihočeské letiště České Budějovice a.s.....	40
4.1.1.1 Základní údaje.....	41
4.1.1.2 Historie.....	41
4.1.1.3 Současnost.....	41
4.1.1.4 Budoucnost.....	42
4.1.1.5 Předmět podnikání.....	43
4.1.1.6 Ekonomická situace společnosti.....	44
4.1.1.7 Výsledky hospodaření.....	44
4.1.1.8 Orgány společnosti.....	46
<b>4.2 Metody.....</b>	<b>47</b>
4.2.1 Externí analýza podnikatelského prostředí.....	48
4.2.1.1 Porterův model pěti sil.....	48
4.2.1.2 STEP analýza.....	49
4.2.1.3 Strategické mapy.....	53
4.2.1.4 Analýza konkurentů.....	55
4.2.2 Interní analýza podnikatelského subjektu.....	57
4.2.2.1 Podniková kultura.....	57
4.2.2.2 SPACE analýza.....	60
4.2.2.3 Analýza SWOT.....	67
4.2.2.4 Portfolio analýza.....	69
<b>5 VÝSLEDKY A DISKUSE.....</b>	<b>71</b>
<b>5.1 Shrnutí.....</b>	<b>71</b>
<b>5.2 Návrhy na opatření.....</b>	<b>72</b>
<b>6 IMPLEMENTACE.....</b>	<b>74</b>
<b>7 ZÁVĚR.....</b>	<b>76</b>
<b>SUMMARY</b>	
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	
<b>SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	