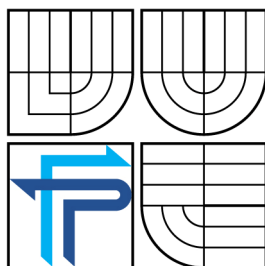


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ANALÝZA VYBRANÉ FIRMY

ANALYSIS OF THE SELECTED FIRM

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

LUDMILA KŘÍŽOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ludmila Křížová

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza vybrané firmy

v anglickém jazyce:

Analysis of the Selected Firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 2.vyd.Praha:Grada Publishing, 2000. 456 s. ISBN 80-247-9069-6

GRUNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J.: Finanční analýza a plánování podniku. 3. vyd Praha:VŠE, 2007.180 s. ISBN 978-80-245-1108-5

GRUNWALD, R.Analýza finanční důvěryhodnosti podniku. Praha:EKOPRESS. 2001 76s. ISBN 80-86119-47-5

BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ,I. Jak posoudit finanční zdraví podniku. 2.vyd.Praha:Management Press.1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2

PAULAT, V.J. Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora. 1 vyd. Praha: Profess Consulting.1999.120 s. ISBN 80-7259-006-5

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 7.2.2010

Abstrakt

Tato bakalářská práce zpracovává finanční analýzu vybrané firmy, konkrétně Kralickův quick test, analýzy SWOT a SLEPTE a Porterův pětifaktorový model. Na základě závěrů provedených analýz jsou zpracována doporučení, která by mohla umožnit zlepšení současné situace firmy.

Abstract

This bachelor's thesis deals with the financial analysis of the selected company; specifically Kralicek's Quick Test, SWOT and SLEPTE Analyses, and Porter's Five-factor Model. Some recommendations, which could improve the current situation of the firm, have been offered on the basis of the analyses conclusions.

Klíčová slova

Analýza firmy, Kralickův quick test, analýza SWOT, analýza SLEPTE, Porterův pětifaktorový model

Keywords

Company analysis, Kralicek's Quick Test, SWOT Analysis, SLEPTE Analysis, Porter's Five-factor Model

Bibliografická citace

KŘÍŽOVÁ, L. Analýza vybrané firmy. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 60 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 2. června 2010

Ludmila Křížová

Poděkování

Děkuji Ing. Heleně Hanušové, CSc. z Ústavu financí Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, za poskytnutí odborného vedení, potřebných rad a připomínek pro vypracování této práce.

Obsah

1	Úvod	8
2	Teoretická východiska práce	10
2.1	Kralickův Quick test	10
2.2	SWOT analýza	13
2.3	SLEPTE analýza	15
2.4	Porterův pětifaktorový model – analýza oborového okolí.....	17
2.5	Zhodnocení zdrojů a výběr metod pro finanční analýzu	20
3	Analýza současného stavu	21
3.1	Stručná charakteristika firmy.....	21
3.2	Historie firmy.....	23
3.3	Správa a řízení společnosti	25
3.4	Výrobní program, hlavní trhy a zákazníci	26
3.5	Získávání klientely.....	27
3.6	Kralickův quick test	29
3.7	SWOT analýza	33
3.8	SLEPTE analýza	36
3.9	Analýza oborového okolí.....	45
4	Návrhy řešení	46
5	Závěr	49
6	Seznam použité literatury	50
	Seznam příloh.....	Chyba! Záložka není definována.

1 Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma v dnešní době velmi aktuální a to analýzu vybrané firmy. Každá firma by měla bez ohledu na obor svého podnikání pravidelně provádět analýzy jak finanční, tak i analýzy typu SWOT, SLEPTE, Quick test a jiné neméně důležité.

Pokud dochází ke změnám podmínek v podnikání v důsledku měnící se situace na trhu nebo z pohledu platných zákonů, potřeba analyzovat firmu se zvyšuje. Oba tyto činitele mají v naší zemi výrazný vliv. Ve větší míře se navíc projevuje globalizace. Pokud se na zvolené téma podíváme z této strany, je pro každou firmu aktuální.

Pro zvolené analýzy je zapotřebí dostatečné množství informací.

Zdroje vstupních dat, která potřebujeme pro analýzu, jsou různé povahy a můžeme je rozdělit do dvou skupin. Na data externí a interní.

Interní data můžeme dělit na:

1. Účetní data získávaná z:

- účetní výkazy finančního účetnictví
- vnitropodnikové účetnictví
- výroční zprávy

2. Ostatní data podniku získávaná z:

- vnitropodnikové statistiky
- vnitropodnikové směrnice
- řízené rozhovory s managementem a majitelem firmy
- osobní poznatky a zkušenosti získané při návštěvách podniku

Jako nejdůležitější interní zdroje dat pro bakalářskou práci uvažujeme účetní výkazy a to Rozvahu, Výkaz zisku a ztrát a výkaz Cash-flow. Tato data je nutné vhodně doplnit

daty získanými z rozhovoru s majitelem podniku, doplněných o vlastní zkušenosti a daty získanými z prohlídek a zkoumání podniku.

Do externích dat můžeme zařadit státní statistiky, odborný tisk nebo internet.

Pro zjištění aktuálních informací o trhu, ve kterém firma podniká, budu používat právě tyto zdroje.

Jako základní cíl své bakalářské práce jsem si vytyčila sestavit doporučení managementu firmy vyplývající z provedených analýz. Pro splnění tohoto základního cíle je zapotřebí splnit několik dílčích cílů. Jedním z nich je získání teoretických poznatků hlavně v oblasti používaných analytických metod. Dalším dílčím cílem potřebným pro realizaci práce je důkladné seznámení s analyzovanou firmou. Za třetí cíl považuji zpracování a vyhodnocení provedených analýz.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Kralickův Quick test

Test sestavil v roce 1991 profesor Kralicek. Používá se především v německy mluvících zemích. Quick test, neboli rychlý test, je jednorozměrný známkovací test. Postup je následující: Z dat výročních zpráv vypočteme poměrové ukazatele a podle jejich výše jim přidělíme známku. Tato známka udává hodnocení firmy v různých sektorech (kapitálová síla, zadlužení, výnos a finanční výkonnost). Z dílčích známek vytvoříme jednu celkovou, která udává celkové hodnocení firmy. Každý ukazatel pochází z jedné ze čtyř oblastí finanční analýzy, kterými jsou:

- Finanční část (míra zadlužení podniku)
- Likvidní část (schopnost firmy včas dostát svým závazkům)
- Rentabilní část (výnosnost – ekonomický ukazatel efektivního hospodaření)
- Výnosová část (schopnost firmy uhradit závazky)

Pro co nejlepší poznatky ve výročních zprávách stačí, aby každý ukazatel pocházel právě z jedné ze základních částí oblasti finanční analýzy. Z tohoto důvodu byly využity jen čtyři ukazatele, protože pokud bychom přidali další ukazatele, pocházely by ze stejné části a zrovna tak bychom mohli prověřovat jedny ukazatele pomocí dalších. Další vlastností zvolených ukazatelů je, že nepodléhají rušivým vlivům.

Těmito ukazateli jsou:

- Kvóta vlastního kapitálu
- Doba splacení dluhu
- Rentabilita celkového kapitálu
- Cash-flow v % podnikového výkonu

V následující tabulce je uveden přehled, který ukazatel pochází z jaké základní části oblasti finanční analýzy a o jaké situaci svědčí.

Obor analýzy			Proměnné	Vzorce	Vypovídá o ...
Celková situace	Finanční stabilita	Financování	Kvóta vlastního kapitálu	$\frac{\text{vlastní jmění}}{\text{bilanční součet}} \times 100\%$	Kapitálové síle
		Likvidita	Doba splácení dluhu v letech	$\frac{\text{cizí} - \text{krátkodobý zdroje} - \text{finanční majetek}}{\text{Cash-flow}}$	Zadlužení
	Výnosová situace	Rentabilita	Rentabilita celkového kapitálu	$\frac{\text{EBIT}}{\text{bilanční součet}} \times 100\%$	Výnosu
		Výnosnost	Cash-flow v % podnikového výkonu	$\frac{\text{Cash-flow}}{\text{tržby}} \times 100\%$	Finanční výkonnosti

Tabulka 1: Souhrnná tabulka Quick testu [5]

Pro hodnocení výsledků se používá známkovací hodnocení uvedené v tabulce 2. Hodnocení má pětímístnou stupnici s rozsahem 1 až 5, přičemž 1 je velmi dobrý výsledek a 5 hrozící insolvence.

Celkové hodnocení vypočteme aritmetickým průměrem výsledných známek. Finanční stabilita a výnosová situace je dána aritmetickým průměrem příslušných ukazatelů, takže finanční stabilita je aritmetický průměr hodnocení kvóty vlastního kapitálu a doby splácení dluhu v letech. Oproti tomu výnosová situace je dána aritmetickým průměrem hodnocení rentability celkového kapitálu a Cash-flow v % podnikového výkonu.

Podnik s výslednou známkou lepší než 2 je podle Kralicka považován za dobře prosperující (bonitní). Naproti tomu podnik s výslednou známkou horší než 3 můžeme považovat za podnik spějící k bankrotu nebo minimálně za podnik, který je bankrotem ohrožen.

	Stupnice hodnocení Kralicek (známky)				
Ukazatele	velmi dobrý (1)	dobrý (2)	středně dobrý (3)	špatný (4)	ohrožen insolvencí (5)
Kvóta vlastního kapitálu	> 30%	> 20%	> 10%	< 10%	< 0%
Doba splácení dluhu v letech	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Předběžná známka 1: finanční stabilita	aritmetický průměr hodnocení kvóty vlastního kapitálu a doby splácení dluhu				
Rentabilita celkového kapitálu	> 15%	> 12%	> 8%	< 8%	< 0%
Cash-flow v % podnikového výkonu	> 10%	> 8%	> 5%	< 5%	< 0%
Předběžná známka 2: výnosová situace	aritmetický průměr hodnocení rentability celkového kapitálu a Cash-flow v % podnikového výkonu				
Celková známka	aritmetický průměr všech čtyř ukazatelů				

Tabulka 2: Stupnice hodnocení Quick testu podle Kralicka [5]

Pro každý poměrový ukazatel uvádí Kralicek „dobré“ průměrné hodnoty pro různá odvětví průmyslu. Proto můžeme porovnávat, jak si stojí testovaný podnik v rámci odvětví.

V tabulce je uveden přehled „dobrých“ průměrných hodnot pro jednotlivá odvětví:

Oblast analýzy	Ukazatel	Dobré průměrné hodnoty			
		Průmysl (výroba)	Živnosti (řemeslo)	Velkoobchod	Maloobchod
Finanční stabilita	Kvóta vlastního kapitálu	20 %	22 %	15 %	průměrná hodnota neexistuje
	Doba splácení dluhu v letech	4 roky	5 let	6 let	8 let
Výnosová situace	Rentabilita celkového kapitálu	9 %	10 %	9 %	10 %
	Cash-flow v % podnikového výkonu	8 %	5 %	6 %	5 %

Tabulka 3: "Dobré" průměrné hodnoty dle Kralicka [5]

2.2 SWOT analýza

Jednou z technik, kterými se provádí strategické analýzy, je SWOT analýza. Její podstatou je hledat a nalézat vnitřní faktory, které ovlivňují společnost (silné a slabé stránky), a vnější faktory, které představují nalézání příležitostí a hrozeb. Tato čtyřfaktorová analýza zkoumá, jak už je patrné z názvu:

- **Strenghts** (silné stránky)
- **Weaknesses** (slabé stránky)
- **Opportunities** (příležitosti)
- **Threats** (hrozby)

Pokud vytváříme podnikovou strategii, zejména hodnotový management, musíme určit hlavně silné a slabé stránky podniku, které představují faktory mající vliv na růst nebo snížení vnitřní hodnoty firmy. Týkají se především oblasti aktiv, dovedností a dalších podnikových zdrojů.

Naopak vnější faktory představují příležitosti a hrozby, které mohou mít výrazný vliv na vývoj podniku. Tyto faktory nemůže firma v podstatě měnit, ale o to více je musí sledovat a přizpůsobit se jim. Z tohoto důvodu se monitorují výsledky demografické, ekonomické a další faktory centrálně nebo si tyto analýzy provádí firma sama.

Jednotlivé části SWOT analýzy zkoumají všeobecně typická hlediska.

Základní faktory ovlivňující silné stránky podniku:

- unikátní nebo jinak odlišné produkty a služby
- jedinečné Know-how, Good will, patenty, technologie, obchodní značka, reputace
- výrobní procesy a postupy poskytující konkurenční výhodu
- nákladová výhoda (vyplývající například z efektivních dodavatelských procesů, just-in-time, apod.)
- speciální marketingové analýzy
- exkluzivní přístup k informačním zdrojům

- umístění podniku
- finanční síla a zdraví firmy
- míra její diverzifikace či naopak specializace

Pro silné stránky platí nutnost jejich maximalizace.

Základní faktory ovlivňující slabé stránky podniku:

- nedostatečná diferenciací produktů a služeb v závislosti na konkurenci
- špatná kvalita produktů a služeb
- vysoké náklady, nízká produktivita, nedostatečná efektivita a výkonnost výroby
- slabá reputace a obchodní značka
- neodpovídající marketingová strategie a customer relationship management (CRM)
- omezený přístup k distribučním kanálům

Pro slabé stránky platí nutnost jejich minimalizace.

Základní faktory ovlivňující příležitosti podniku:

- rozvoj a využití nových trhů a mezinárodní expanze
- rozvoj a využití nových distribučních cest
- oslovení nových zákaznických segmentů
- odstranění mezinárodních obchodních bariér
- vývoj nových produktů a odvětví
- strategické aliance, fúze, akvizice, joint venture, venture capital, strategické partnerství
- outsourcing podnikových procesů

Pro příležitosti platí nutnost maximalizace, abychom měli co nejvíce možností, jak se odlišit od konkurence.

Základní faktory ovlivňující hrozby podniku:

- konkurence na trhu
- změna či fáze životního cyklu výrobku, služby nebo odvětví
- cenové strategie a války
- příchod konkurence na trh s novým řešením, produktem nebo službou

- regulace trhu
- tržní bariéry

Pro příležitosti platí nutnost minimalizace.

Pokud je SWOT analýza provedená kvalitně, je užitečná z následujících důvodů:

- manažerům poskytuje logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice její organizace, protože slabosti se mohou proměnit v hrozby stejně jako nevyužité příležitosti
- slabá podpora silných stránek může způsobit jejich proměnu ve slabosti a následně hrozby

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O strategie Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	W-O strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	S-T strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	W-T strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Tabulka 4: Hodnocení SWOT analýzy [20]

2.3 SLEPTE analýza

Všeobecným analytickým nástrojem s aktuálním použitím pro všechny typy podniků je SLEPTE analýza. Je složená ze společenských, legislativních, ekonomických, politických, technických, technologických a ekologických analýz.

Použití této analýzy umožňuje identifikovat zásadní trendy a vnější vlivy působící na podnik nyní i v budoucnu.

SLEPTE analýza se skládá z šesti částí, jak je patrné již z názvu:

- Sociální faktory
- Legislativní faktory
- Ekonomické faktory

- Politické faktory
- Technologické faktory
- Ekologické faktory

Analýza sociálních faktorů

Sociální faktory mohou silně ovlivňovat strukturu i výšku poptávky, čímž vykazují vliv na nabídku. Bezpodmínečně zde musíme analyzovat strukturu populace např. z hlediska věku, vzdělání, kvality a dovednosti pracovních sil. Dále zkoumáme životní styl včetně změny rodinných struktur nebo vztah k životnímu prostředí. Nejdůležitější údaje vidíme z vývoje demografické křivky a z řešení, která přijímáme v důsledku tohoto vývoje.

Analýza legislativních faktorů

Při analýze legislativních faktorů jednotlivých zemí nabývá velkého významu role státu. Existuje řada zákonů, právní normy a vyhlášky, které nejen vymezují prostor pro podnikání, ale upravují i samotné podnikání. Zejména sem patří míra a oblast státní regulace hospodářství (např. soubory daňových zákonů, antimonopolních zákonů, občanský či živnostenský zákoník).

Analýza ekonomických faktorů

Vývoj národního hospodářství a makroekonomické trendy ovlivňují ve značné míře vývoj podniku. U ekonomických faktorů proto analyzujeme především míru a očekávaný vývoj nezaměstnanosti v ČR, EU a ve světě, míru a očekávaný vývoj inflace v ČR, EU a ve světě, očekávanou míru ekonomického růstu a růst celosvětového HDP. Dále sledujeme hospodářské cykly, vývoj a stále se měnící strukturu spotřebního koše.

Analýza politických faktorů

Původcem politických faktorů je stát prostřednictvím svých institucí. Zejména před volbami dokážeme předvídat očekávané legislativní změny vyplývající z programů jednotlivých politických stran. Můžeme sem zařadit vztah k EU, ochotu využívat nástrojů regulujících trh (podpora tuzemského trhu a podnikání nebo naopak jeho omezení), podpora mezinárodního obchodu a odstranění jeho bariér, snaha podpoření globalizace, daňová politika, politická stabilita země, stabilita vlády a politická nálada.

Analýza technologických faktorů

Charakteristickým rysem dnešního technologického sektoru je vysoká rychlost technologických změn a s tím spojená vysoká míra zastarávání technologií. Investice do inovací v sobě však nese značná rizika. Nikdy nevíme, zda vynalezená inovace bude akceptována spotřebiteli. K zajištění konkurenceschopnosti podniku je nutné monitorovat poznatky vědy a výzkumu nejen v příslušném odvětví, ale mnohdy i v oblastech, které s předmětem podnikání organizace příliš nesouvisí.

Analýza ekologických faktorů

Ekologické faktory firmy prozatím příliš nezdůrazňují, ale jejich vliv stoupá zejména v oblastech životního prostředí. Stoupají požadavky na recyklovatelnost, snížení spotřeby neobnovitelných zdrojů (ropa, plyn, uhlí), snížení spotřeby elektrické energie a místo ní využívat substituční energii. Také roste důraz na používání přírodních materiálů, na kvalitu výrobku, jeho životnost a případnou opravitelnost. Růst těchto trendů vidíme na životním stylu, vzdělávání i politických programech.

2.4 Porterův pětifaktorový model – analýza oborového okolí

Michael Porter z Harvard Business School vytvořil systém analýzy, který se zaměřuje na faktory ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí. Analýza podává pravdivý obrázek o možných ohroženích. Podle Portera musí podnik dříve, než vstoupí na trh analyzovat „pět sil“, které ohrožují vstup. Tyto faktory jsou:

- vliv odběratelů
- vliv dodavatelů
- vliv konkurence
- substituty
- možný vstup konkurence



Obrázek 1: Porterův pětifaktorový model [4]

Vliv odběratelů

Větší sílu mají kupující za následujících podmínek:

- v okolí jsou jen malé podniky a kupujících podniků je málo
- kupující nakupuje ve velkém množství
- kupující si mohou při objednávkách vybírat mezi podniky s nízkými cenami
- je ekonomické nakupovat od několika podniků najednou
- kupující mohou pohrozit, že si vstupy začnou vyrábět sami

Vliv dodavatelů

Dodavatelé mají vysokou vyjednávací sílu za těchto podmínek:

- vstup pro odvětví odběratelů je velmi důležitý, rozhodující způsob ovlivňuje kvalita výstupu
- odvětví dodavatelů je ovládáno několika velkými podniky
- vstupy jsou natolik jedinečné, odlišné, že pro kupujícího je nákladné nebo příliš složité přejít k jinému dodavateli
- pokud nejsou odběratelé důležitými zákazníky pro dodavatele, pak nemají dodavatelé motivaci pro podporu odvětví odběratelů nižšími cenami, lepší kvalitou nebo novými výrobky.

Vliv konkurence

Úspěch konkurenční strategie závisí ve značné míře na konkurenčních strategiích konkurentů a na zdrojích, které jsou tito konkurenti schopni a ochotni investovat do podpory svých strategií. Faktory, které ovlivňují rivalitu mezi konkurenty:

- počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí
- míra růstu trhu
- rozdílnost produktů
- vstupní bariéry z odvětví
- získání slabších podniků
- globální zákazníci

Substituty

Čím snadnější je nahrazení existujících produktů substituty, tím méně zajímavé je dané odvětví. Nejdůležitější substituty ze strategického hlediska:

- technologické inovace stávajících výrobků
- substituty jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků
- substitut má vysokou kvalitu a užitou hodnotu, přitom má nízkou cenu

Možný vstup do oboru

Velikost hrozby vstupu nových firem do oboru záleží hlavně na velikosti a síle bariér vstupu do tohoto oboru. Jako příklad bariér je možno uvést:

- rozdílnost výrobků
- očekávaná reakce od existujících firem
- preference obchodní značky a zákaznickova loajalita
- kapitálové požadavky
- činnost a politika státu
- přístup k distribučním kanálům

2.5 Zhodnocení zdrojů a výběr metod pro finanční analýzu

České aerolinie a.s. jsou společností, které Zákon o účetnictví ukládá ověření účetní závěrky auditorem a následně tyto dokumenty zveřejňovat. Tyto závěrky jsou velmi přehledné a dají se v nich nalézt všechny potřebné informace pro vypracování finanční analýzy.

Při této finanční analýze jsou použity Výroční zprávy z let 2004, 2005, 2006, 2007 a 2008. Nalézají se v nich jednak cenné informace o firmě, tak rozvaha, výkaz zisku a ztrát i přehled o peněžních tocích. Dále byla použita velmi obsáhlá webová prezentace firmy, ve které se dají nalézt zajímavé informace. Všechny tyto dokumenty jsou pečlivě vypracované. Za účelem poznání specifiky leteckého provozu jsem osobně konzultovala vedoucího ekonomického oddělení na Letišti Brno. Jako doplňkové informace jsem použila zprávy z médií.

3 Analýza současného stavu

3.1 Stručná charakteristika firmy

České aerolinie a.s. jsou moderní společnost s více než osmdesátiletou tradicí. K dispozici mají moderní letadlovou flotilu, zkušené piloty a palubní i pozemní personál. Zabývají se převážně leteckou přepravou osob, dále zajišťují leteckou přepravu zboží a nákladu, pozemní služby (odbavení cestujících a letadel), údržbu letadel, výcvik posádek a bezcelní prodej v letadlech a tranzitním prostoru letiště Praha-Ruzyně.

Letadlovou flotilu tvoří 51 moderních letadel od tří výrobců – Airbus pro střední a dálkové lety, Boeing pro středně dlouhé tratě a ART na kratší vzdálenosti. Firma nabízí spojení do 134 destinací ve 47 zemích světa. V roce 2008 přepravila 5,6 milionu cestujících.

V čele firmy stojí prezident ČSA, kterého kontroluje dozorčí rada a představenstvo. Spadá pod něj velké množství úseků, jako je např. úsek prodeje, marketingu a vývoje produktu, ekonomický úsek, technický úsek, úsek letového provozu a další. V roce 2008 měla firma zhruba 4 700 zaměstnanců.

K datu 31. 12. 2008 má firma 5 akcionářů – Ministerstvo financí ČR (91,51%), Česká pojišťovna a.s. (4,33%), Hlavní město Praha (2,94%), Hlavní město Bratislava (0,98%) a Fond národního majetku SR (0,24%). Ministerstvo financí má záměr v brzké době svůj podíl odprodat, tím dojde k privatizaci firmy. Základní kapitál má výši 2 735 510 000,- Kč. V současné době aerolinie zaměstnávají zhruba 4800 zaměstnanců

Sídlo firmy:

Letiště Ruzyně, 160 08 Praha 6

Statutární orgán - představenstvo:

předseda: Ing. Miroslav Dvořák

místopředseda: Philippe M. Moreels

Dozorčí rada:

předseda: Prof. Ing. Michal Mejstřík

1. místopředseda: Ing. Tomáš Uvír

DOZORČÍ RADA sekce Kancelář tajemnice společnosti (KTS)							
PŘEDSTAVENSTVO sekce Kancelář tajemnice společnosti (KTS)							
PREZIDENT sekce Management dodavatelských služeb (MDS) sekce Bezpečnost (BEZ) Kancelář prezidenta (KPR) Kancelář privatizace společnosti (KPS) Komunikace (COM) Management kvality (QMN) Interní audit a řízení rizik (IAR) Bezpečnost letů (FS) Právní věci (PV)							
Úsek prodeje strategická obchodní jednotka Cargo (CAR) strategická obchodní jednotka Chartery (CHT) strategická obchodní jednotka Duty Free (DFR) Řízení a podpora obchodu (RPO) Reporting a analýzy (REA) Řízení obchodu DS a SOJ (DSS) Obchod ČR (OČR) GSA zastoupení (GSA) Region Severní Amerika Region Západní Evropa Region Střední Evropa Region U.K., Irsko a Benelux Region Rusko a Ukrajina Region Balkán a BSV Region Skandinávie a Pobaltí	Úsek marketingu a vývoje produktu sekce Marketing a řízení segmentů (MRS) Rezervační a distribuční systémy (RDS) Revenue Management (REM) Linky, smlouvy a předpisy (LSP) Nekomerční letenky Analýzy	Ekonomický úsek sekce Účetnictví (UCT) Treasury (TRS) Externí finanční vztahy (EFV) Platební styk a platební operace (PSO) Controlling a plánování (CPL) Rozvoj letadlového parku (RLP) Technika rozvoje letadlového parku (TRP) Akvizice letadel (AKL)	Úsek lidských zdrojů Personální politika (PPO) Mzdová politika a benefity (MPB) Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů (VZR)	Technický úsek Kontrola letadel (KL) Plánování a řízení údržby (RTP) Zabezpečování jakosti a kontrola letové způsobilosti (ZJL) Technika letadel (TL) Zásobování a rozvoj technického úseku (ZRT) Údržba letadel – Provoz (ULPR) Údržba letadel – Revize (ULRE) Údržba letadlových celků a podvozků (ULCP)	Úsek pozemního provozu sekce Odbavení a služby cestujícím (ODC) sekce Organizace pozemního provozu (OPP) Plánování provozu a správa systémů (PLP) Handlingové smlouvy (HSM) Řízení provozu zahraničí (RPZ) Standardy provozu a ekonomická správa (SES)	Úsek letového provozu sekce Organizace letového provozu (OLP) sekce Letové posádky (FC) sekce Palubní průvodčí (CC) strategická obchodní jednotka Výcvik posádek letadel (VPL) Systém jakosti výcviku posádek letadel (SVJ) Administrace a podpora (ADP) Letecké předpisy a standardy (LPS)	Úsek informačních technologií sekce Provoz a správa ICT (ICT) Inovace a projekty (INP)

Obrázek 2: Organizační schéma [12]

3.2 Historie firmy

České aerolinie byly založeny jako Československé aerolinie 6. října 1923. První let z Prahy do Bratislavy se uskutečnil ještě tentýž měsíc, 29. října 1923. Vzdálenost 321 km byla překonána letounem Aero A-14. V následujících 5 letech byla rozšířena přeprava na Košice, Brno a lázeňskou oblast v západních Čechách. V roce 1929 se staly členem IATA – Mezinárodní sdružení leteckých dopravců a již v roce 1930 uskutečnily první mezinárodní let na lince Praha-Záhřeb.

V roce 1937 začaly létat na nově otevřeném letišti Praha - Ruzyně a na palubě letadel se objevily první letušky, čímž se výrazně zlepšily služby pro cestující.

Mezi léty 1939 a 1945 ČSA neexistovaly v důsledku okupace Československa. Po obnovení činnosti byly jediným československým dopravcem. V následujících dvou letech obnovily a nově zahájily provoz na vnitrostátních a mezinárodních linkách, následně vstoupily i do mezikontinentální letecké dopravy otevřením linek do Káhiry a Ankary. Od roku 1949 se orientovaly na stroje sovětské výroby.

V roce 1960 poprvé překročily rovník při letu do Jakarty, v roce 1962 zahájily první transatlantickou linku Praha - Havana. V následujících letech se mohutně rozvíjela síť linek.

V roce 1991 se v letadlovém parku objevilo první letadlo západoevropské výroby Airbus. V dalším roce přibývala letadla ART a Boeing. V druhé polovině roku se ČSA změnilo v akciovou společnost s účastí Air France. V roce 1994 byl tento podíl firmy Air France odprodán Konsolidační bance. V roce 1996 začala spolupráce s americkou leteckou společností Continental Airlines.

V roce 1998 poprvé v historii firmy a poprvé v novodobé historii civilní letecké dopravy ČSA provedly technickou údržbu na letadlech západoevropské letecké společnosti, dále mimořádná valná hromada Aero Vodochody schválila vstup konsorcia. V roce 2000 byl zahájen přímý prodej letenek přes internet a byl ukončen provoz letadel sovětské výroby v nepravidelné dopravě. V dalším roce vstoupily do aliance SkyTeam.

V roce 2004 byl slavnostně otevřen nový terminál ČSA Cargo, ČSA dostaly několik mezinárodních ocenění a začaly dlouhodobě spolupracovat s cestovní kanceláří Exim Tours.

V roce 2005 ČSA získaly další ocenění a obhájily minulé. Společně s nadací Terezy Maxové zahájily projekt Pod křídly ČSA (děti z dětských domovů se budou učit anglicky).

V roce 2006 ČSA znovu získala mezinárodní ocenění a byl otevřen nový letištní salonek Crystal Lounge.

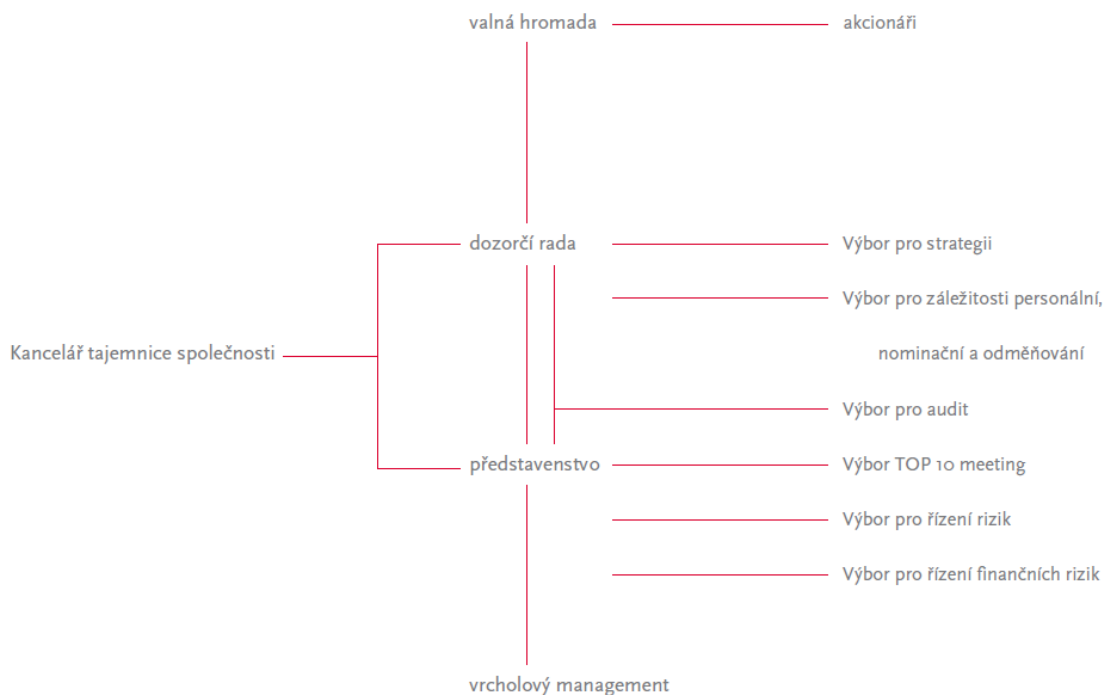
V roce 2007 znovu obhájily ocenění a odstartovaly nový dětský program Jeseter (zábavně i vzdělávací hry pro děti na palubách letadel ČSA), a také zavedly novinku Internetové odbavení.

V roce 2008 odprodaly cateringový provoz, podepsaly smlouvu se společností Worldspan na dodávku a implementaci nového airline systému. Dále zavedly nový informační systém Amos pro údržbu letadel od firmy Swiss Aviation Software. Zvýšily zisk na půl miliardy korun, na kterém se ale podepsal i prodej majetku. Zahájeno výběrové řízení na privatizaci Českých aerolinií.

V roce 2009 probíhalo výběrové řízení na prodej státního podílu (91,51%), ale nakonec nebyl vybrán nikdo.

Firma musí šetřit a tak v roce 2010 zaměstnává úspěšnou manažerku Maria del Mar Cañellas de Balle, která firmě pomůže optimalizovat nabídku linek a nastavit mechanismy podnikání tak, aby mohla být zajištěna vyšší ziskovost na jednotlivých tratích. Vládou byl také přijat návrh restrukturalizačního plánu, kdy dojde mimo jiné ke snížení počtu neziskových linek nebo snížení nákladů.

3.3 Správa a řízení společnosti



Obrázek 3: Model corporate governance¹ [12]

Valná hromada

Valná hromada, tvořená akcionáři, rozhoduje o zásadních hospodářských, organizačních a provozních záležitostech a o strategickém zaměření společnosti. Její působnost a pravomoci určují obchodní zákoník a stanovy společnosti. Představenstvo svolává valnou hromadu zpravidla jedenkrát ročně.

Dozorčí rada

Dozorčí rada společnosti má dvanáct členů a dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování strategie společnosti včetně podnikatelské činnosti. Složení, působnost a pravomoci dozorčí rady určují obchodní zákoník a stanovy společnosti. Dozorčí rada zasedá zpravidla jednou za kalendářní měsíc, nejméně však osmkrát v kalendářním roce.

¹ Corporate governance představuje podle definice OECD systém, kterým je společnost vedena a kontrolována.

Představenstvo

Představenstvo se skládá z devíti členů a je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Statutární orgán je volen dozorčí radou a je zpravidla sestaven z členů vrcholového vedení Českých aerolinií. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, které nejsou upraveny právními předpisy nebo stanovami nebo nespádají do působnosti valné hromady či dozorčí rady společnosti. Představenstvo zasedá zpravidla jednou za týden, nejméně však alespoň jednou za měsíc.

Výbory dozorčí rady

Primárním úkolem výborů je zasvěceně informovat akcionáře a vybrané zainteresované skupiny o dění ve společnosti. V podstatě se jedná o poradní a iniciativní orgány. Každý výbor má jasně definovanou působnost. Úkoly a pravidla jejich plnění jsou popsány ve statutech a jednacích řádech.

3.4 Výrobní program, hlavní trhy a zákazníci

Firma poskytuje služby v oblasti letecké přepravy osob, zboží a nákladu, pozemní služby, údržbu letadel, výcvik posádek a bezcelní prodej.

Přeprava osob je poskytována jednak na pravidelných linkách, tak i nepravidelně (tzv. charterové spoje) cestovním kancelářím a dalším smluvním partnerům. Celoročně tak směřují letadla ČSA do mezinárodních turistických center. Charterovou přepravu také využívají zahraniční i domácí sportovní týmy, renomované nadnárodní společnosti nebo hudební tělesa. Zajišťování nákladní přepravy si společnost ponechala i po prodeji terminálu Cargo na letišti Praha.

Díky svému vybavení a personálu odbavují aerolinie každým rokem asi 60% všech cestujících nejen na vlastních linkách, ale také na letech dalších společností.

Pro provoz letecké dopravy je velmi důležitá technická údržba letadel. Kromě údržby vlastní flotily zajišťují pravidelný servis i pro některé další významné mezinárodní přepravce.

Společnost vlastní výcvikové středisko, kde organizuje specializovaný výcvik vlastních posádek i posádek jiných leteckých společností.

Na palubách letadel a v tranzitním prostoru letiště Praha provozují bezcelní prodej se širokým sortimentem dárkových a luxusních předmětů.

3.5 Získávání klientely

ČSA využívají k distribuci a prodeji svých produktů zejména tyto kanály:

- vlastní kanceláře
- agentury
- kontaktní centrum
- internet
- společnost ClickforSky, a.s.

Nejvyužívanější (více než ze 60%) při objednání letenek jsou agentury, které mají zároveň i nejvyšší výnosy (zhruba 64%).

Vlastní kanceláře

Síť kanceláří Českých aerolinií tvoří 38 poboček na čtyřech kontinentech. V posledních letech se výrazně změnilo jejich poslání – od vlastních prodejů koncovým zákazníkům směrem k obchodním aktivitám (akvizice, profilace, servis) zaměřeným na agentury a firmy.

Budoucí vývoj vlastních kanceláří je dále směřován k posilování aktivních obchodních aktivit na úkor vlastního vystavování letenek, které bude v souvislosti s přechodem na elektronické letenky častěji koncentrováno do méně míst.

Agentury

Agentury jsou nejvýznamnějším distribučním kanálem produktů Českých aerolinií. Tato forma prodeje je na jednotlivých trzích řízena tuzemskými a zahraničními pobočkami ve spolupráci s odbornými útvary centrály společnosti.

Z hlediska prodeje služeb zůstávají agentury nejdůležitějším distribučním kanálem Českých aerolinií, a to i přes narůstající podíl prodeje prostřednictvím internetu a Kontaktního centra.

Kontaktní centrum

Kontaktní centrum slouží jako distribuční kanál Českých aerolinií, který funguje v rámci dceřiné společnosti CSA Services, s.r.o. Centrum poskytuje služby 24 hodin denně po celý rok prostřednictvím telefonních agentů, kteří zajišťují služby v osmi jazycích (angličtina, němčina, španělština, francouzština, italština, ruština, čeština a slovenština). V Kontaktním centru pracovalo ke konci roku 2008 100 zaměstnanců. Činnosti jsou zaměřeny především na oblast přijímání telefonních hovorů, vytváření rezervací, jejich změn, výběr poplatků, prodej letenek a také na poskytování zvláštních služeb a informací členům věrnostního programu OK Plus. V roce 2008 bylo kromě zpracování příchozích hovorů 7 % kapacity Kontaktního centra využito pro provádění aktivních hovorů formou telemarketingu. Dostupnost Kontaktního centra dosahuje dlouhodobě 75 až 80 %, což v praxi znamená, že více než tři čtvrtiny všech příchozích hovorů je zpracováno do 20 sekund.

Společnost ClickforSky, a.s.

Společnost ClickforSky, a.s., je prodejce letenek inspirovaný modelem využívaným u nízkonákladových dopravců. Pod vlastní značkou click4sky.com prodává letenky novému segmentu Low cost zákazníků, a doplňuje tak nabídku Českých aerolinií. click4sky.com doprodává dlouhodobě nevyužívanou kapacitu na vybraných linkách sítě Českých aerolinií. Na rozdíl od ostatních nízkonákladových společností nabízí click4sky.com jednotnou cenu do všech destinací bez ohledu na předpokládané datum letu. Na konci roku 2008 prodávala společnost click4sky.com prostřednictvím svých webových stránek zpáteční letenky do 37 převážně evropských destinací za konečnou garantovanou cenu 2 780 Kč.

Prodej probíhá prostřednictvím vlastního internetového portálu a ve spolupráci s klíčovými cestovními agenturami převážně v České republice. Mezi nejpoblárnější destinace v roce 2008 patřily Londýn, Amsterdam, Dublin, Řím, Brusel, Madrid a Barcelona.

3.6 Kralickův quick test

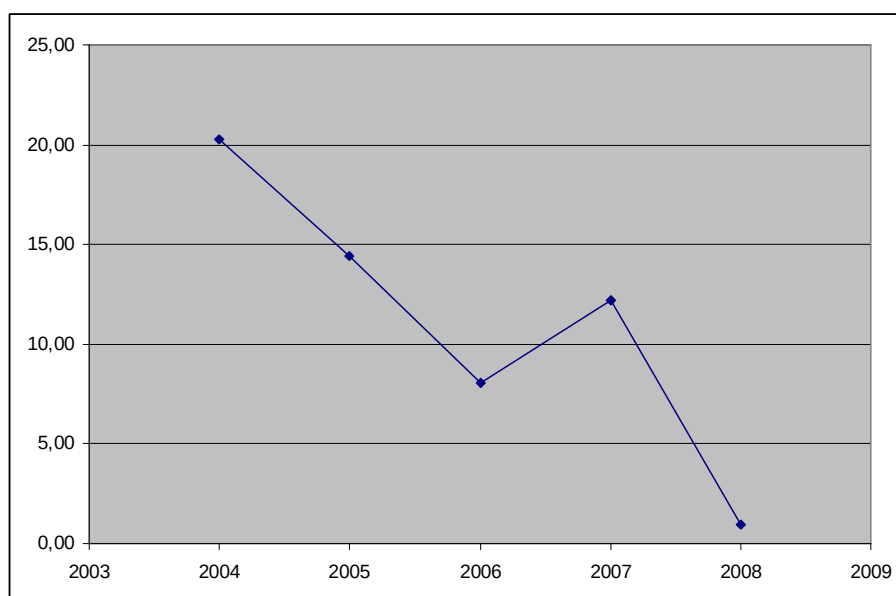
Tabulka 5: Kralickův quick test

	2004	2005	2006	2007	2008
kvóta vlastního kapitálu	20,30%	14,41%	8,04%	12,18%	0,98%
doba splácení dluhu v letech	3,78 let	20,02 let	14,25 let	22,40 let	4,50 let
rentabilita celkového kapitálu	6,66%	-3,99%	-1,76%	4,52%	6,53%
Cash-flow v % podnikového výkonu	5,67%	-1,48%	-2,22%	-1,15%	-7,60%

Tabulka 6: Hodnocení Kralickův quick test

	stupnice hodnocení Kralicek				
	2004	2005	2006	2007	2008
kvóta vlastního kapitálu	2	3	4	3	4
doba splácení dluhu v letech	2	4	4	4	2
průběžná známka 1: finanční stabilita	2	3,5	4	3,5	3
rentabilita celkového kapitálu	4	5	5	4	4
Cash-flow v % podnikového výkonu	3	5	5	5	5
průběžná známka 2: výnosová situace	3,5	5	5	4,5	4,5
celková známka	2,75	4,25	4,5	4	3,75

Kvóta vlastního kapitálu

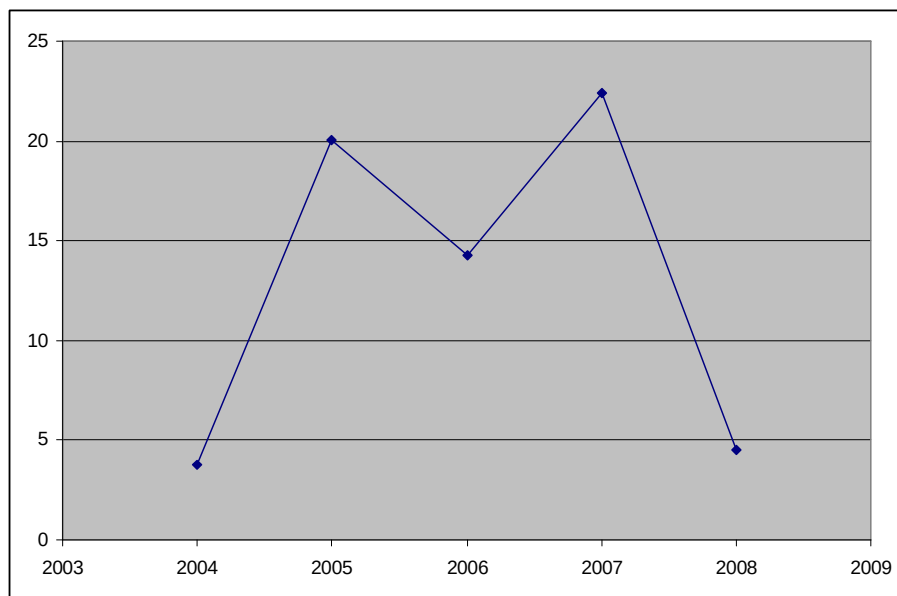


Obrázek 4: Kvóta vlastního kapitálu

Hodnoty mají klesající tendenci. To je zapříčiněno tím, že firma má čím dál méně vlastních aktiv a zároveň nevzrůstají celková aktiva. ČSA má tedy čím dál větší problémy s financováním. Podle stupnice hodnocení na tom byla firma v roce 2004 dobře, ale stav byl hraničně blízký hodnotě středně dobrý. V roce 2005 na tom již byla

jen středně dobře. V roce 2006 na tom byla špatně. V roce 2007 se jí podařilo dostat do středně dobrého hodnocení, ale v roce 2008 na tom byla opět špatně a již se blížila hranici ohrožení insolvencí.

Doba splácení dluhu v letech



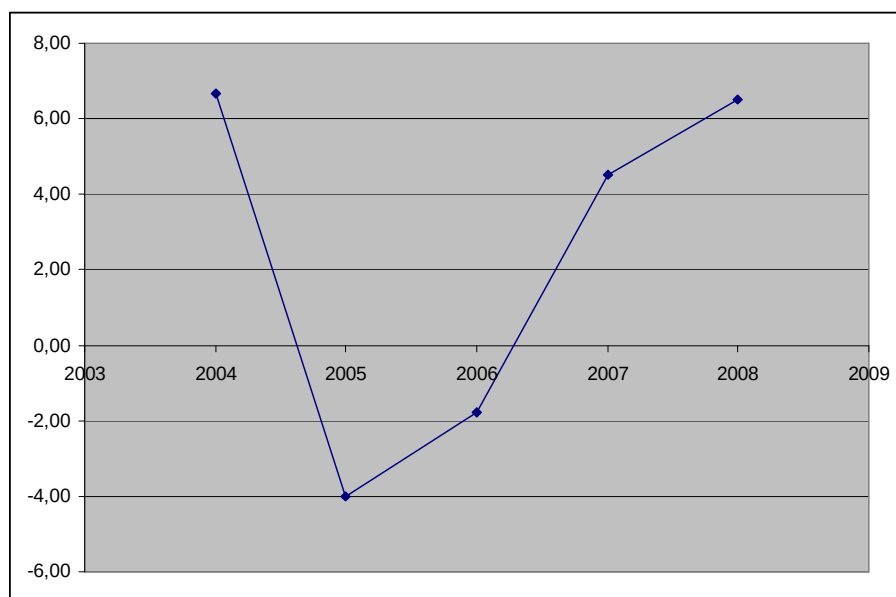
Obrázek 5: Doba splácení dluhu v letech

Hodnoty mají velmi kolísavou tendenci. To je zapříčiněno zvyšujícími se závazky, snižujícím se krátkodobým finančním majetkem, ale nejvyšší měrou velmi proměnlivým Cash-flow. Pokud se podíváme na hodnocení podle Kralicka, tak vidíme, že v roce 2004 na tom byla firma dobře. V následujících třech letech ale měla hodnocení špatný. V roce 2008 se dostala zpět na hodnocení dobrý.

Finanční stabilita

Pokud se podíváme na hodnocení finanční stability podle Kralicka, vidíme, že se pohybuje v hodnotách ještě poměrně únosných pro společnost. V roce 2004 byla tato hodnota dobrá. V roce 2005 už ale byla mezi středně dobrým a špatným, což je hranice pro prosperující podnik. V roce 2006 se dostala do hodnoty špatný. Poté se situace začala zlepšovat a tak je hodnocení v roce 2007 mezi středně dobrý a špatný a v roce 2008 středně dobrý. To ale může být způsobeno tím, že v roce 2008 byla rozprodána část majetku společnosti.

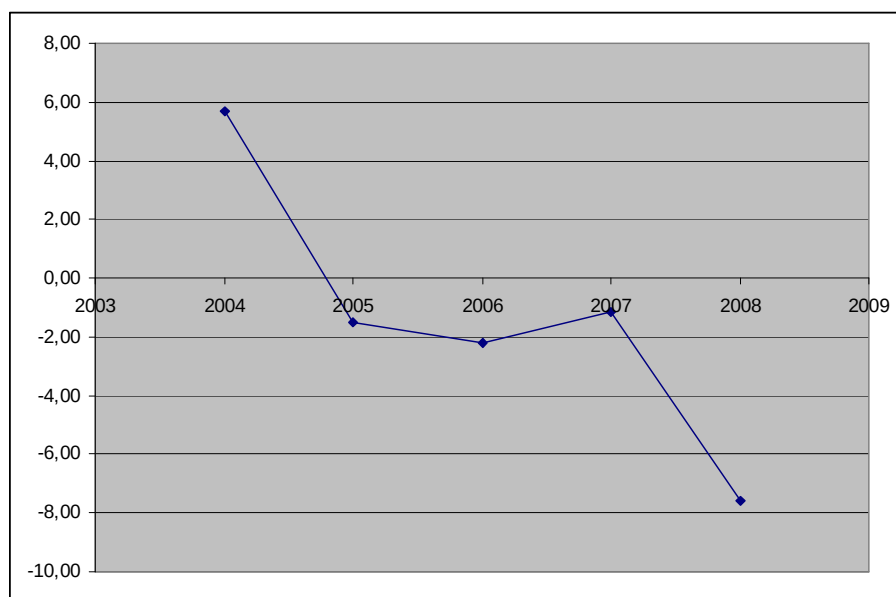
Rentabilita celkového kapitálu



Obrázek 6: Rentabilita celkového kapitálu

Hodnoty prudce klesly až do záporných čísel a následně stoupají. Záporné hodnoty jsou způsobeny záporným provozním hospodářským výsledkem. Pokud se podíváme na hodnocení podle Kralicka, tak vidíme, že je na tom firma velmi špatně a pohybuje se okolo hodnocení směřujícího k bankrotu. V roce 2004 bylo hodnocení špatné. V roce 2005 a 2006 byla firma podle hodnocení ohrožena insolvencí. V roce 2007 a 2008 je ohodnocena známkou špatný. Za těchto pět let se firma ani jednou nedostala do hodnoty pro dobré hodnocení podniku.

Cash-flow v % podnikového výkonu



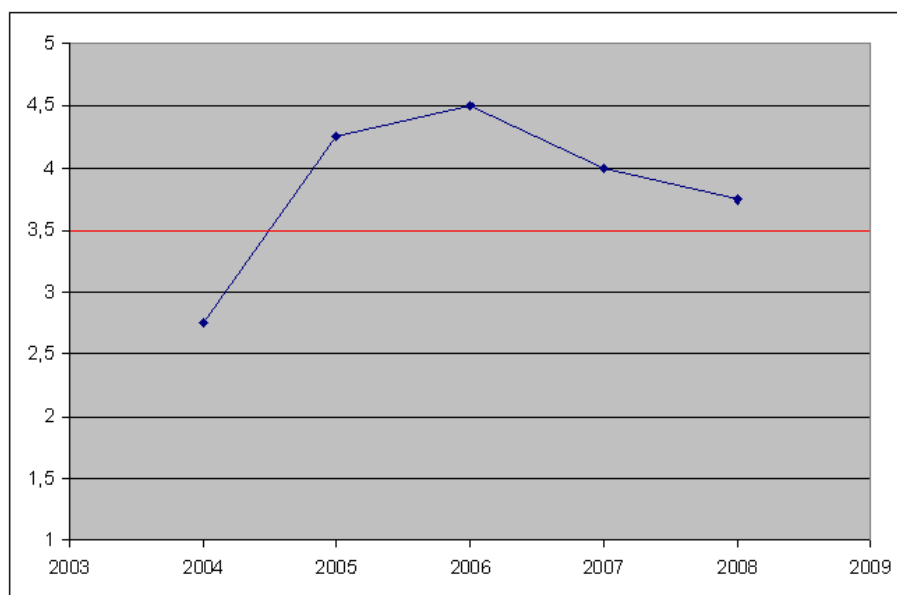
Obrázek 7: Cash-flow v % podnikového výkonu

Hodnoty jsou převážně v záporných číslech a vykazují nerostoucí tendenci. Podle hodnocení Kralicka měla v roce 2004 firma hodnocení středně dobře. Od roku 2005 až do roku 2008 se firma pohybuje v hodnocení ohrožen insolvenčí. To způsobují čím dál více zápornější hodnoty provozního Cash-flow.

Výnosová situace

Pokud se podíváme na hodnocení výnosové situace podle Kralicka, vidíme, že se firma udržuje v hodnotách pro podnik spějící k bankrotu. V roce 2004 bylo hodnocení mezi známkou středně dobře až špatně. V roce 2005 a 2006 bylo hodnocení ohrožen insolvenčí. V roce 2007 a 2008 se hodnocení o něco málo zlepšilo na hodnocení mezi špatný a ohrožen insolvenčí. Pokud firma nezlepší svou výnosovou situaci, hrozí jí brzy bankrot.

Celkové hodnocení podle Kralicka



Obrázek 8: Celkové hodnocení podle Kralicka

Firma se naposledy považovala za prosperující v roce 2004. Od té doby se její hodnocení pohybuje v hodnotách, které pan profesor Kralicek značí jako hodnoty, které firmu ohrožují v takové míře, že spěje k bankrotu. V roce 2004 měla ještě firma hodnocení mezi dobrý a středně dobrý. V roce 2005 ale hodnocení prudce kleslo až na hodnotu mezi špatný a ohrožen insolvenčí. Toto hodnocení se v roce 2006 ještě poněkud zhoršilo, ale zůstalo na hodnocení mezi špatný a ohrožen insolvenčí. V roce 2007 hodnocení stouplo na špatný. V roce 2008 ještě více stouplo, a to na hodnoty mezi středně dobrý a špatný. ČSA se tedy dlouhodobě potýkají s hodnocením, odpovídajícím firmám spějícím k bankrotu, nebo minimálně bankrotem ohroženým. Pokud vedení společnosti nepodnikne účinná opatření, mohly by České aerolinie v nedlouhé době zbankrotovat.

3.7 SWOT analýza

Silné stránky

- Vybavení a majetek společnosti

Společnost vlastní nejmodernější technologie a služby, které je možné využít ke zvýšení zisku. Nejtypičtějším zástupcem je tréninkový trenažér, který slouží pro vlastní výcvik pilotů a navíc na něm trénují ostatní piloti. Tímto způsobem mají ČSA zisk za poskytování služeb ostatním subjektům.

- Dobře vyškolený personál s praxí
Společnost zaměstnává pracovníky speciálně vyškolené pro určitý druh práce, a pokud i jen částečně mění svou pozici, jsou přeškoleni (např. pokud byli piloti Airbusů převeleni na letadla jiného typu, absolvovali pro pilotování těchto letadel školení). Na odpovědné pozice jsou nasazeni pouze zaměstnanci s praxí.
- Většinový podíl státu
Vzhledem ke skutečnosti, že jsou ČSA ve většinovém podílu ve vlastnictví státu a zároveň ve vlastnictví státu je i Letiště Praha, mají výhodnější podmínky oproti jiným společnostem.
- Dobré jméno
ČSA mají stále dobré jméno u většiny svých zákazníků.

Slabé stránky

- Dodavatelé zboží a služeb
Společnost ČSA je závislá na dodavatelích, kteří poskytují leasing na letadla, na bezpečnostní agentuře, na dodavatelích potravin apod. Přestože existuje mnoho ostatních dodavatelů s podobnými či stejnými službami, výměna dodavatele může být finanční újmou či zhoršením služeb. Dále je potřeba dodržovat přesný time management.
- Absence úzkého zaměření
V současné době ČSA není zaměřena na hlavní činnost. Do jisté míry by to měly vyřešit dceřiné společnosti (viz. příležitosti) a hlavně by se měly zaměřit na provozování sítě pravidelných linek tj. pravidelné letecké přepravy (pozn.: na tomto kroku se shoduje i vláda a management aerolinek)

Příležitosti

- Orientace na východ a dálný východ
V současné době jsou nejvytíženější letové trasy směrem na západ. Východní linky (Rusko, Čína, Vietnam) jsou perspektivním výzvou, jak pokrýt potřebu cestujících a zároveň zvýšit zisk společnosti. Dle předběžných zpráv se o

nových linkách přitom již jedná se společnostmi China Eastern a Vietnam Airlines. První z aerolinií vstoupila minulý měsíc do aliance leteckých společností Sky Team, druhá tak učiní během června. Obě tak budou pro ČSA aliančními partnery.

- Absence dceřiných společností

ČSA jsou v záporných číslech a mezi základní stavební kameny restrukturalizace patří další vyčleňování některých činností do dceřiných společností, které buď prokáží na trhu konkurenceschopnost, nebo se jich aerolinie zbaví (například charterové lety nebo údržba letadel). Je zde možnost odstranění ztrátových provozů (zvýšení příjmů) a zároveň možnost vytvořit dceřiné společnosti, které mohou ovlivnit i jiné firmy jako subdodavatele a ČSA by dokázalo generovat další zdroj příjmů.

- Nová dráha letiště

V současné době je v jednání nová dráha letiště v Praze, která by měla být dokončena v roce 2014. Přebudováním boční dráhy, která se používá jen při mimořádných situacích, by se zvýšila frekvence letů. V současné době je hodinová kapacita hlavní dráhy 46 pohybů za hodinu. ČSA by mohly využít nové dráhy a zvýšit tak četnost svých letů v české metropoli.

Hrozby

- Pohonné hmoty

Hlavním dodavatelem, na kterém jsou ČSA závislé, je společnost Shell, která dodává pohonné hmoty. Hrozí zde riziko nepravidelných dodávek, riziko dodání nekvalitního paliva, výkyvy na finančním trhu s ropou, která ovlivňuje razantně ceny. Dalším rizikem jsou uzavřené smlouvy na příliš vysokou cenu paliva v důsledku špatného odhadu ceny ropy.

- „Vyšší vůle“

Letecká doprava je ovlivněna faktory, které nelze s určitostí předvídat; zejména počasí a geologické vlivy, např. nedávný výbuch sopky na Islandu způsobil kolaps letecké dopravy (nejenom ČSA) a nezanedbatelné finanční ztráty.

- Konec spolupráce Exim Tours

Exim Tours je největší česká cestovní kancelář, která v květnu roku 2010 ukončila spolupráci s ČSA a přešla k Travel Service. Hlavním důvodem je nedostatek velkých letadel ze strany ČSA, dle ostatních zdrojů i nevýhodné smlouvy, a závěrem přešla část pilotů od ČSA k Travel Services. Pokud by následující stav přetrvával, bylo by pro ČSA velmi nebezpečné ztrácet další piloty letadel a musely by pravděpodobně zvýšit platy eventuelně bonusy a tím by se navýšil prohlubující deficit ČSA.

- Vysoká konkurence

V odvětví panuje vysoká konkurence, na světě existuje zhruba 1000 leteckých společností. Na trhu se objevily nízkonákladové společnosti, jejichž podíl na trhu s největší pravděpodobností poroste.

- Vysoká sezónnost

Nejvytíženější jsou ČSA v době dovolených. V ostatních obdobích se potýkají s nižším počtem klientů a tak, aby naplnily kapacitu, musí letenky zlevňovat.

- Vyšší nabídka než poptávka

Jak již bylo zmíněno výše, je velké množství leteckých společností a tak nabídka převyšuje poptávku. Aby se firma udržela na trhu, musí mít kvalitní služby za přiměřenou cenu a neustále optimalizovat svou strategii.

- Většinový podíl státu

Vzhledem ke skutečnosti, že vláda vlastní většinový podíl, že se jedná o státní firmu, a že Evropská unie zakázala dotace státním firmám v problémech, nemůže stát České aerolinie dotovat.

3.8 SLEPTE analýza

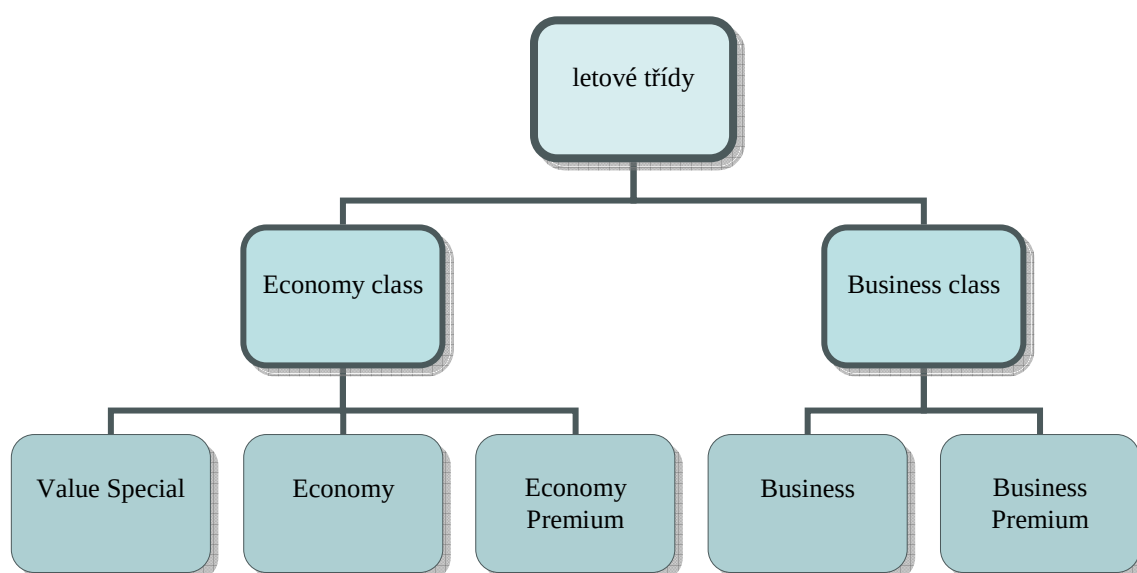
Sociální faktory

Podle Českého statistického úřadu počet osob přepravovaných leteckou dopravou roste. To se týká jak vnitrostátní, tak mezinárodní přepravy. Při cestě na dovolenou se letecká doprava dostala na 3. místo ve způsobu dopravy, hodně pozadu za dopravu osobním

vozidlem a mírně za dopravu autobusem. Pokud se podíváme na jiné státy Evropské unie, vidíme, že u států s lepší ekonomickou situací je letecká přeprava hned za přepravou osobní a v některých státech dokonce téměř na srovnatelné úrovni. Je to způsobeno tím, že v České republice je průměrná hrubá mzda zhruba 26 tis. Kč, ale přibližně dvě třetiny obyvatelstva této mzdy nedosáhnou, ačkoli má Česká republika nejvyšší hrubou měsíční mzdu ve východní Evropě. Pokud bychom se podívali na nejvyšší průměrné mzdy v Evropské unii, tak průměrná mzda Norů je asi 113 tis. Kč, Švýcarů 108 tis. Kč a Dánů asi 103 tis. Poté se nelze divit, že v těchto státech je letecká přeprava využívána více. Na Slovensku je průměrná mzda asi 17 tis. Kč a leteckou přepravu na dovolenou využívají ve větší míře, než Češi.

Letiště Praha si udělalo výzkum, jestli a případně jak často obyvatelé České republiky létají. Zjistili, že častěji létají lidé z příjmově silnějších domácností, mladšího věku a s vyšším vzděláním. Dále zjistili, že leteckou dopravu využívá třetina obyvatel České republiky, a to většinou jednou ročně, přičemž 6 % lidí létá několikrát za rok. Nejčastěji létají obyvatelé Prahy.

Toto je logické, protože podle Českého statistického úřadu mají nejvyšší platy mladší lidé s vyšším vzděláním pracující v Praze.



Obrázek 9:Schéma letových tříd v ČSA

Na rozdílné typy zákazníků jsou ČSA připraveny. Poskytují několik programů. Pro běžné zákazníky je to třída Economy class a pro náročné zákazníky je to Business class. Economy class se dále dělí na Value Special, Economy a Economy premium, třída Business class se dělí na Business a Business premium. V čím vyšší třídě si pořídíte letenku, tím větší výhody využíváte.

Value Special

Výhodou letenky je její nízká cena. Při jejím zrušení však nelze refundovat vložené náklady ani měnit rezervační údaje. Čekací doba na odbavení nepřesáhne 15min. Na zavazadla se vztahují pravidla pro ekonomickou třídu, tj. na evropských linkách zavazadlo do 20 kg a na cestu do USA zavazadla dvě o celkové hmotnosti do 23 kg. Do kabiny je možno vzít zavazadlo o celkové hmotnosti až 12 kg. Po nástupu do letadla jsou pasažéři usazeni v části určené pro ekonomickou třídu. Po startu letadla jim je nabídnuto občerstvení středního standardu. Na vybraných linkách si mohou objednat speciální jídlo z omezeného výběru.

Economy

Cestující ve třídě Economy mají zajištěny standardní služby a pohodlí ekonomické třídy. Pro vybrané knihovací třídy zároveň majitele karet OK Plus a zároveň poplatek si cestující může zpříjemnit svůj let převedením do třídy Business. Čekací doba na odbavení, pravidla pro zavazadla a palubní služby jsou stejné jako pro Value Special.

Economy Premium

Výhodou letenky ve třídě Economy Premium je především její flexibilita. Pokud se cestující rozhodne cestu zrušit, letenka mu bude proplacena v plné výši. Potřebuje-li změnit rezervaci, můžete tak učinit kdykoli a zdarma. Za vybrané knihovací třídy a poplatek si může cestující zpříjemnit let převedením do třídy Business. Odbavení probíhá na speciálních přepážkách, jeho doba nepřesáhne 6 min. Pravidla pro zavazadla jsou stejná jako ve třídě Value Special. Palubní služby jsou vyšší, speciální jídlo si může cestující objednat na všech linkách.

Business

Letenka ve třídě Business zajistí velké množství výhod. Letenka ale není flexibilní, refundace zrušeného letu i změna rezervace jsou prováděny za poplatek. Odbavení

netrvá déle, než 6 min. Pravidla pro zavazadla se liší od třídy Economy. Na evropských linkách je možné odbavit zavazadlo do 30 kg a do USA dvě zavazadla o celkové hmotnosti do 32 kg. Do kabiny je možné vzít až dvě zavazadla o celkové hmotnosti do 18 kg. Odbavená zavazadla jsou označena visačkou PRIORITY, takže při příletu jsou vydána mezi prvními. Vstup do VIP salónek je zdarma. Při odletu nejsou pasažéři omezeni časem pro vstup do letadla. V letadle jsou usazeni v části, která poskytuje výrazně vyšší komfort a kvalitu služeb. Po vstupu na palubu obdrží na uvítanou nápoj, k dispozici je jim široký výběr českého i zahraničního tisku. Po startu je jim nabídnuto občerstvení vysokého standardu včetně širokého výběru speciálních jídel. Na vybraných linkách dostanou dárkový set pro zpříjemnění letu. K dispozici jim je osobní videopřehrávač s volbou osmi filmů.

Business Premium

Nejvyšší komfort, který ČSA pro své cestující zajišťuje, nabízí třída Business Premium. Její výhody jsou především refundace zrušeného letu, změna rezervace letu a doprava na letiště a zpět zdarma (po Praze). Vstup do VIP salónek je zdarma. Doba odbavení nepřesáhne 6 min. Pro zavazadla a palubní služby platí stejné podmínky jako pro třídu Business.

Analýza legislativních faktorů

Každá firma se musí řídit zákony, smlouvami a vyhláškami. Mezi ty obecné bychom mohli zařadit soubor daňových zákonů, antimonopolních zákonů a občanský zákoník. Letecká doprava se navíc řídí Zákonem č. 49/1997 Sb. o civilním letectví, mezinárodní Úmluvou o civilním letectví a dalšími mezinárodními smlouvami. Zákon o civilním letectví je v souladu s těmito mezinárodními smlouvami. Daňové zákony apod. jsou obecně známé, budeme se blíže věnovat Zákonu o civilním letectví.

Zákon o civilním letectví upravuje ve věcech civilního letectví:

- podmínky stavby a provozování letadla
- letecké stavby
- podmínky využívání vzdušného prostoru a poskytování leteckých služeb
- podmínky provozování leteckých činností
- ochranu letectví

- podmínky užívání sportovního létajícího zařízení
- výkon státní správy

Dále se vztahuje ve vymezeném rozsahu i na vojenské letectví ve věcech leteckého personálu, vojenských letišť a leteckých staveb, užívání vzdušného prostoru, poskytování leteckých služeb a provozování leteckých činností.

Každé letadlo, kterému bylo Úřadem pro civilní letectví vydáno nebo uznáno platné osvědčení letové způsobilosti, musí být zapsáno v leteckém rejstříku. Letadlo je zapsáno pouze v rejstříku jedné země.

Typ letadla musí schválit Úřad na základě žádosti výrobce, dovozce nebo jiné právnické nebo fyzické osoby, která prokáže právní zájem na schválení typu letadla nebo jeho součástí.

Letadla evidovaná v leteckém rejstříku podléhají kontrolám letové způsobilosti, které zajišťuje na svůj náklad provozovatel letadla u Úřadu. Kontrolami letové způsobilosti může Úřad pověřit právnickou osobu.

Letadlo, které je evidováno v leteckém rejstříku jiného státu, jehož provozovatelem je fyzická osoba s trvalým pobytem nebo právnická osoba se sídlem v České republice, může být provozováno ve vzdušném prostoru České republiky, byl-li schválen typ letadla a jeho letová způsobilost jiným státem a uzná-li, na základě mezinárodní smlouvy, kterou je Česká republika vázána, osvědčení o schválení typu letadla a osvědčení letové způsobilosti vydané jiným státem Úřad za platné.

Provozovatel letadla je povinen:

- udržovat letovou způsobilost letadla
- zajistit u jím provozovaného letadla přistavení letadla ke kontrole letové způsobilosti podle požadavku stanoveného v prováděcím předpise
- poskytovat na žádost výrobci letadla jednou za kalendářní rok seznam závad týkajících se technického stavu letadla
- mít po celou dobu provozování letadla sjednáno pojištění odpovědnosti za škody z provozu letadla a zapláceno pojistné
- vést záznamy o provozu letadla

Vývoj, projektování, výrobu, zkoušky, údržbu, opravy, modifikace a konstrukční změny letadel, jejich součástí a výrobků letecké techniky určených prováděcím předpisem může provádět právnická osoba nebo fyzická osoba, která má k této činnosti oprávnění vydané Úřadem.

Činnosti leteckého personálu mohou vykonávat osoby, které jsou bezúhonné, odborně a zdravotně způsobilé a které mají platný průkaz způsobilosti k výkonu příslušné činnosti. Evidenci leteckého personálu (výkonní letci, obsluhující personál, pozemní letecký personál) vede Úřad.

Provozovatel leteckých činností a uživatel letadla je povinen:

- provozovat leteckou činnost letově způsobilým letadlem
- zajišťovat leteckou činnost odborně a zdravotně způsobilým leteckým personálem
- používat ke vzletům a přistávání letadel a pohybům letadel s tím souvisejícím letiště nebo plochy k tomu určené
- provádět lety podle pravidel létání
- dodržovat pokyny osob zajišťujících letové provozní služby

Cestující, letecký personál a ostatní osoby, s výjimkou diplomatického kurýra, kteří chtějí vstoupit nebo vstoupili do prostor určených provozovatelem letiště nebo provozovatelem leteckých činností, jsou povinni strpět osobní prohlídku, prohlídku zavazadel a přepravovaného nákladu, s výjimkou diplomatické pošty, směřující ke zjištění přepravy předmětů, které mohou ohrozit zdraví nebo život osob, poškodit letadlo nebo letecké zařízení nebo jinak ohrozit bezpečnost leteckého provozu. Osobní prohlídku vykonává osoba stejného pohlaví.

Cenu za užívání letiště a poskytování letových provozních služeb sjednávají provozovatelé letišť a provozovatelé letových provozních. Při sjednávání ceny musí být dodrženy mezinárodní smlouvy, kterými je Česká republika vázána a které výši ceny limitují. Ministerstvo dopravy a spojů dohlíží, zda provozovatelé letišť a provozovatelé letových provozních služeb tyto mezinárodní smlouvy při sjednávání cen dodržují.

Předpisy, kterými se letecká doprava řídí:

- Úmluva č. 147/1947 Sb., o mezinárodním civilním letectví, ve znění pozdějších předpisů
- Nařízení Rady ES č. 3922/91 EEC z 16. prosince 1991 k harmonizaci technických požadavků a správních postupů v oblasti civilního letectví, ve znění nařízení Rady ES č. 2176/96 EEC
- Sdělení Ministerstva zahraničních věcí č. 159/1996 Sb., o Mezinárodní úmluvě o spolupráci při zajišťování bezpečnosti letového provozu - Evropská organizace pro bezpečnost leteckého provozu (EUROCONTROL)
- Sdělení Ministerstva zahraničních věcí č. 7/1995 Sb., o sjednání Evropské dohody zakládající přidružení mezi Českou republikou na jedné straně a Evropskými společenstvími a jejich členskými státy na straně druhé, ve znění pozdějších předpisů [21]

Analýza ekonomických faktorů

V současné době prochází svět, potažmo Česká republika ekonomickou krizí. Ta se podepsala snad na všem. Ubyla poptávka. Z toho důvodu je méně práce a tak se propouští nebo snižují mzdy. Tím pádem mají domácnosti nižší příjmy a více šetří. Změnily styl nakupování. Kupují levnější výrobky a služby a ve větší míře si odepírají luxus. Mezi ten bychom mohli zařadit i exotické dovolené a tedy i leteckou dopravu celkově.

České aerolinie se musí přizpůsobit poklesu počtu zákazníků.. Chtějí výrazně snížit mzdy pilotům a dalším zaměstnancům zmrazit růst platů. Tím plánují ušetřit 300 milionů korun (průměrný plat pilota je v současnosti 200 tis. Kč za měsíc). Toto snížení ale musí projít odbory a to se zatím nedaří. V menší míře se rozhodly i pro propouštění. Pokud srovnáme ČSA a jiné aerolinie, jsou na tom ČSA lépe. I přes poklesy vykázaly zisk. Snížení počtu linek zatím neplánují, ale ruší méně výnosné linky. Odhadovat budoucnost zatím nelze. Firma ale počítá s více variantami, přičemž ta neoptimističtější počítá se stejným počtem zákazníků. V takovém případě by hospodaření skončilo nulou nebo jen mírnou ztrátou.

Analýza politických faktorů

Po nedávno skončených volbách se do parlamentu dostaly strany: ČSSD, ODS, TOP 09, KSČM a VV v tomto pořadí, je očekávána středně pravicová vláda. S největší pravděpodobností budou přijaty ekonomické reformy důchodového systému, zdravotnictví a veřejných financí. Je tedy pravděpodobné, že bude obnoveno výběrové řízení na privatizaci ČSA, protože vláda potřebuje finance na pokrytí schodku ve státním rozpočtu. Podle odborníků má společnost hodnotu asi 3 až 5 miliard korun. Změna daňových sazeb se nechystá a tak by snad nemělo nastat zdražování. Dále se nová vláda bude zasazovat o maximální podporu podnikání a zvýšení věku odchodu do důchodu. Zvýšení důchodového věku ale ponese vyšší nezaměstnanost, protože se zvýší počet pracujících, ale nezvýší se počet pracovních pozic.

Analýza technologických faktorů

Technologické faktory v obecném pojetí zvyšují konkurenceschopnost každé firmy. Získáním konkurenční výhody je proces zvaný inovace, který se charakterizuje samotným výzkumem a vývojem daných technologií, implementační a post implementační fáze. Každá z těchto fází představuje pro firmu kritický proces, protože se jedná o vysoce nákladové položky (jak z hlediska prostředků tak i lidského faktoru) a může pro firmu skončit ztrátou a následným úpadkem.

Zaměříme-li se na letecký průmysl, jsou nároky na technologické pokroky velmi striktní, protože je ovlivňují faktory z různých odvětví, které předpokládají špičkové technologie a odborníky. V první řadě se jedná o samotnou letadlovou flotilu, kterou je potřeba udržovat v perfektním technickém stavu. Současně s tímto bodem souvisí poučení z minulosti. Letectví je „mladé“ odvětví, a i v současné době dochází k leteckým nehodám. Každá letecká nehoda je katastrofální, ovšem přináší i užitek do budoucna – poučení z chyb, kde se získané poznatky aplikují na současný letecký průmysl a dotýkají se celosvětově nákladů pro letecké společnosti (např. po pádu letadla kdy bylo zjištěno, že používá neoriginální letecké díly, byly nuceny letecké společnosti zkontrolovat všechna letadla a z přibližně 80% provést výměnu neoriginálních dílů za nové; pro menší letecké společnosti byl tento krok likvidační, ostatní velké společnosti utrhly nemalé ztráty).

Mezi další významná technologická odvětví patří oblasti ICT (informační a komunikační technologie), které vyžadují pro svůj chod i lidský faktor. ICT jsou použity jak v samotných letadlech, tak i na řídicích věžích, které řídí leteckou dopravu. Je nutné zajistit stále modernější systémy, které eliminují letecké katastrofy a zároveň eliminují i potenciální chybu lidského faktoru.

Jak je patrné, technologické faktory ovlivňují celosvětovou leteckou dopravu a průmysl, včetně Českých aerolinií, kde bez technologického pokroku skrze několik odvětví by nebylo možné uskutečnit bezpečnou leteckou přepravu.

Analýza ekologických faktorů

Letecká doprava má vliv na životní prostředí, především na letišti a v jeho okolí. Proto se i ČSA snaží nejrůznějšími prostředky a postupy najít taková řešení svých jednotlivých činností, aby vystupovaly vůči životnímu prostředí přátelsky. Nejčastěji sledovanými oblastmi i nadále zůstávají především oblasti hluku, vodního hospodářství a ochrany ovzduší a odpadového hospodářství.

Díky tomu, že jsou průběžně sledovány výsledky hlukového monitoringu a je pečlivě vyhodnocováno dodržování protihlukových postupů, jsou na letišti Praha-Ruzyně dodržovány hlukové limity. Ty jsou stanoveny na 60 dB ve dne a 50 dB v noci.

V oblasti vodního hospodářství a ochrany ovzduší se ČSA zaměřují hlavně na kontrolu kvality odpadních vod, stav vodohospodářských zařízení, technologií zabezpečujících snižování množství znečišťujících látek a dodržování legislativně stanovených emisních limitů.

Také odpadové hospodářství nezůstalo stranou pozornosti ČSA. U vybraných druhů odpadů a všech komodit nebezpečného odpadu zajišťují České aerolinie jejich třídění přímo u původců. Při likvidaci spolupracují ČSA s externími firmami. [15]

3.9 Analýza oborového okolí

Vliv odběratelů

Jak již bylo napsáno výše, letecká doprava stále není považována v České republice za běžnou. Zákazníci si vyberou ČSA jen v tom případě, pokud dodrží určitý komfort za přiměřenou cenu.

Vliv dodavatelů

ČSA jsou závislé na svých dodavatelích. Od společnosti Shell, která je výhradní dodavatel, odebírají pohonné hmoty. Při změně by pravděpodobně došlo k „nelétání“. Letecký benzín je velmi specifické palivo, které ne každá firma dokáže vyrobit. Náhradní díly mají také své výhradní dodavatele. Obvykle je dodávají přímo výrobci letadel a tak není možnost jiného výběru společnosti

Vliv konkurence

V leteckém provozu je vysoká míra konkurence. Existuje přes 1000 různých společností, které tuto dopravu nabízejí. Z toho důvodu je velmi důležitá strategie ČSA, aby dokázaly v této vysoké konkurenci obstát. Musí nabízet takové programy, aby byly pro zákazníky zajímavé a něčím výjimečné. V dnešní době se rozmáhají společnosti sice s menším komfortem, ale levnější.

Substituty

Letecká přeprava je sama o sobě tak jedinečná, že ji snadno nenahradí žádný substitut. Snad na kratší vzdálenosti auto, autobus nebo vlak, případně na dlouhé vzdálenosti loď. Substituty na kratší vzdálenost jsou ovšem poměrně nepohodlné. Všechny tyto substituty potřebují na přepravu několikanásobně více času a pak už si jen pasažér musí rozmyslet, která komodita je pro něj důležitější, jestli peníze nebo pohodlí a ušetřený čas.

Možný vstup do oboru

Vstup do oboru letecké přepravy je dnes velmi rizikový. Společností nabízejících kvalitní služby je dnes velké množství a nabídka převyšuje poptávku. Navíc má tento obor vysoké požadavky na kapitál. Ujmout by se mohly snad jen nízkonákladové společnosti, které jsou v poslední době díky celosvětové finanční krizi žádanější.

4 Návrhy řešení

Z provedených analýz vyplynulo velké množství problémů firmy. Ty bychom mohli rozdělit na ekonomické, technologické, politické, marketing a na problémy způsobené „vyšší mocí“. Nyní se pokusíme navrhnout řešení, jak jednotlivé okruhy problémů vyřešit.

Ekonomické problémy

Firma se dlouhodobě pohybuje v záporných číslech a vykazuje ztrátu. Z toho důvodu je zapotřebí ušetřit co největší množství nákladů. Na letadlech se uspořit nedá, je tedy zapotřebí snížit platy jak managementu, tak zaměstnancům a provést ve firmě restrukturalizaci a propustit část zaměstnanců. Restrukturalizace by mohla proběhnout způsobem holdingového uspořádání. Mateřská společnost by ovládala společnosti dceřiné a tyto společnosti by si objednávaly služby mezi sebou, čímž by vznikla zdravá konkurence a tím by se snížily náklady. Jako příklad zbytečně vysokého množství personálu bych uvedla krátké lety, kdy nejsou stewardi plně využiti. Dále je zapotřebí, aby ČSA našly nové destinace, kde mají šanci se prosadit a budou dostatečně vytížené. Jako příležitost se nabízí Blízký východ. Aerolinie by měly provést analýzu ziskovosti letů na krátké a dlouhé vzdálenosti a ty, které mají nízkou ziskovost přestat provozovat. Dále je nutné, aby byla letadlová flotila maximálně využívána a pokud to tak není, tak nevyužitá letadla pronajmout nebo prodat. Podle nejnovější analýzy to jsou největší letadla používaná nepravidelně jen na dlouhé lety, jako je např. Airbus A310 nebo Boeing 737. Držet nevyužívané letadlo si firma nemůže finančně dovolit. Díky hrozbě teroristických útoků letiště zpřísnila vstupní kontroly do letadla a tak je v ceně letenky kromě palivového příplatku i příplatek na použití bezpečnostních opatření. Dokud bude hrozba terorismu aktuální, tato opatření budou bohužel čím dál přísnější.

Technologické problémy

Část flotily ČSA je zastaralá. Musejí se často vyměňovat náhradní díly, což je spojeno se značnými náklady. Tato letadla by měla firma prodat a místo nich nakoupit nová. Od roku 2008 je v provozu nová síťová infrastruktura a nyní musí ukázat čas, jestli je v ní zapotřebí něco měnit.

Politické problémy

Tyto problémy firma sama o sobě příliš řešit nemůže. Politickou scénu ovlivňují voliči. Firma doplatila na špatné vedení za vlády Josefa Tošovského. Ten schválil nákup airbusů, aniž by pro ně vyčlenil finanční zdroje. Aby firma získala finanční zdroje, musela prodat a následně kupovat zpět na leasing jiné své stroje. V nejbližší nastoupí nová vláda i parlament a můžeme jen doufat, že ČSA nepřivede do ještě větších problémů. Je docela možné, že nakonec proběhne privatizace státního podílu a pokud by se tak stalo, tak politické problémy Českých aerolinií ustanou. Podle názoru odborné veřejnosti je za nejlepší řešení považován transparentní prodej státního podílu, ať už celého nebo jen jeho části.

Marketing

Služby ČSA jsou ve velké míře nabízeny přes cestovní kanceláře. Přesto je zde vysoký potenciál. Firma by měla udělat osvětu obyvatelstva, aby byla letecká doprava považována za dopravu běžnou. Někteří lidé mají obavy před létáním, když ve zprávách vidí letecká neštěstí. Přitom letecká doprava je podle statistik nejbezpečnější způsob cestování. Aerolinie by proto měly vytvořit a zveřejnit studii o bezpečnosti letecké dopravy. Pro své stávající zákazníky mají různé věrnostní programy, ale pro nové zákazníky nic. Zde vidím vysoký potenciál v marketingovém tahu. ČSA by měly vymyslet nějaký program pro nové zákazníky, čímž by je nalákaly a získaly v nich zákazníky pravidelné. Když jsem se podívala na služby, které nabízí konkurence a srovnala je se službami ČSA, je zde také velký potenciál pro zlepšení. Zákazníci chtějí za své peníze komfort. Je tedy nutné přijmout opatření, tedy například nabízet lepší stravu, renovovat sedadla ve třídě Business, aby byla pohodlnější a dala se například i položit a všem zákazníkům nabídnout zábavu. Alespoň do třídy Business bezdrátové připojení k internetu. Do všech tříd každému pasažérovi vlastní obrazovku, k ní kvalitní sluchátka a především velký výběr filmových novinek, televizních kanálů, her a hudebních alb. Dalším úspěšným tahem by mohlo být zavedení doplňkového palubního prodeje. Podle průzkumu požadují zákazníci u letů na krátkou vzdálenost (do 3 hodin letu) především rychlost, minimální počet přestupů, rozumnou cenu a nepotřebují komfort. Tento průzkum se týká i podnikatelů, kteří v dnešní době chtějí ušetřit také. Díky častým problémům s Airbusem, kdy letadlo mělo zpoždění kvůli technickým problémům, nebo byl let kvůli nedostatku letadel zrušen, vypověděla v květnu roku 2009 smlouvu společnost Exim Tours. Pokud by byly lety lépe naplánovány, tak by

k takovéto situaci nedošlo. Tato chyba se bude bohužel projevovat dlouho a napraví ji jen spolehlivost a čas.

Problémy způsobené „vyšší mocí“

Tyto problémy jsou obvykle nepředvídatelné a tak se na ně ČSA nemohou dopředu připravit. Navíc není možnost jejich eliminace. Jako příklad je možno uvést nedávný výbuch sopky Eyjafjallajökull na Islandu. Její prach ochromil leteckou dopravu nad Evropou. Proudová letadla nemohla létat, protože hrozilo poškození a selhání motorů při nasátí sopečného prachu, který palubní radar nedokáže identifikovat. Zároveň dochází k abrazivnímu působení prachu na povrch letadla. Letecká doprava po Evropě musela být zrušena a mezikontinentální odkloněna. Jako další problém je možno uvést nepříznivé podmínky počasí jako jsou sněhové bouře nebo tajfuny. V roce 2009 bylo Japonsko zasaženo tajfunem, který byl tak silný, že rval stromy z kořenů. Z bezpečnostních důvodů musela být zrušena v dané oblasti veškerá letecká doprava. Sněhové bouře také zapříčiňuje zrušení, odklonění nebo zpoždění letů. Přistávací plochy musejí být bez cizích předmětů a když hustě sněží, personál letiště nestačí sníh z drah uklízet. Pokud je špatná viditelnost, letadla nemohou vzlétat ani přistávat.

5 Závěr

Úkolem mé bakalářské práce bylo provést analýzu vybrané firmy a vzhledem ke zjištěným poznatkům navrhnout vhodná řešení pro zlepšení stavu.

Cílem mé práce tedy bylo vypracovat pro management firmy doporučení vyplývající z provedených analýz. Jelikož je tato práce vypracována na velkou firmu jen podle výročních zpráv a ve firmě jsem nikdy nebyla, nemusejí být tyto analýzy úplně přesné. Slouží pouze pro tuto bakalářskou práci a management firmy je ve skutečnosti nikdy neuvidí. Bude ale s odstupem času zajímavé sledovat, co navrhne.

Abych vypracovala kvalitní analýzu, musela jsem se se společností co nejpodrobněji seznámit. Jak jsem již psala výše, toto seznámení proběhlo jen na internetu přes webovou prezentaci, výroční zprávy a různé zprávy v médiích.

V odborné literatuře jsem se seznámila s různými přístupy k provádění firemních analýz a vybrané metody jsem si prostudovala pečlivěji. Jednalo se o Kralickův quick test, SWOT analýzu, SLEPTE analýzu a analýzu oborového okolí. S různě podrobnými informacemi o firmě jsem tyto analýzy provedla.

Teoretické znalosti o firmě jsem použila na výše zmíněné analýzy, přičemž výsledky analýz SWOT, SLEPTE i analýza oborového okolí si jsou až nápadně podobné.

Tyto analýzy ukázaly velké množství problémů, se kterými se České aerolinie potýkají. Tyto problémy spolu často ve vysoké míře souvisejí.

Návrhy řešení problémů (pokud bylo možné najít nějaké řešení) je uvedeno v poslední kapitole. Tyto problémy jsem rozdělila do několika částí, a to na problémy ekonomické, technologické, politické, marketing a na problémy způsobené „vyšší mocí“. Problémy politické a problémy způsobené „vyšší mocí“ není firma schopna řešit. Těmito návrhy jsem splnila cíl své bakalářské práce.

6 Seznam použité literatury

A) Knihy

1. BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví podniku*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2.
2. GRUNDWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vydání. Praha: VŠE, 2007. 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.
3. GRUNWALD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. 1. vydání. Praha: EKOPRESS, 2001. 76 s. ISBN 80-86119-47-5.
4. KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
5. KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření*. Přeložil Josef Spal. 1 vydání. Praha: Linde Praha, 1993. 110 s. ISBN 80-85647-11-7.
6. PAULAT, V. J. *Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora*. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, 1999. 120 s. ISBN 80-7259-006-5.
7. PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy – manažerské účetnictví v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.
8. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. vydání. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
9. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. 456 s. ISBN 80-247-9069-6.
10. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2003. 225 s. ISBN 80-85839-89-X.

B) Internetové stránky

11. business.center.cz [online]. 2010 [cit. 22. května 2010]. Dostupné na <http://business.center.cz/>
12. České aerolinie, a. s. - ČSA portal [online]. 2010 [cit. 18. května 2010]. Dostupné na <http://www.csa.cz/>
13. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. 2010 [cit. 22. května 2010]. Dostupné na <http://www.czso.cz/>
14. Doprava – Ekonomika – Aktuálně.centrum.cz [online]. 2010 [cit. 22. května 2010]. Dostupné na <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/doprava/>

15. Ekologie [online]. 2010 [cit. 22. května 2010].
<http://www2.csa.cz/vz97/ekologie.htm>
16. Ekonomika – Novinky.cz [online]. 2010 [cit. 22. května 2010]. Dostupné na
<http://www.novinky.cz/ekonomika/>
17. EXIMtours [online]. 2010 [cit. 22. května 2010]. Dostupné na
<http://www.eximtours.cz/>
18. Justice.cz [online]. 2010 [cit. 5. května 2010]. Dostupné na <http://portal.justice.cz/>
19. Singapore Airlines Czech Republic [online]. 2010 [cit. 20. května 2010]. Dostupné
na <http://www.singaporeair.cz/>
20. SWOT – Wikipedie, otevřená encyklopedie [online]. 2010 [cit. 11. května 2010].
Dostupné na <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>
21. Zákon o civilním letectví [online]. 2004 [cit. 15. května 2010]. Dostupné na
<http://www.mdcr.cz/NR/rdonlyres/DAED14C3-E46D-42CD-97A5-31F24EA5CF8D/0/zakon491997ocivilnimletectvi.pdf>

Přehled použitých zkratk

ČSA	České aerolinie
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická – politická strana
KSČM	Komunistická strana Čech a Moravy – politická strana
ODS	Občanská demokratická strana – politická strana
TOP 09	politická strana (význam názvu je tradice, odpovědnost, prosperita)
VV	Věci veřejné – politická strana

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův pětifaktorový model	228
Obrázek 2: Organizační schéma	22
Obrázek 3: Model corporate governance.....	25
Obrázek 4: Kvóta vlastního kapitálu	29
Obrázek 5: Doba splácení dluhu v letech	30
Obrázek 6: Rentabilita celkového kapitálu	31
Obrázek 7: Cash-flow v % podnikového výkonu	32
Obrázek 8: Celkové hodnocení podle Kralicka	33
Obrázek 9: Schéma letových tříd v ČSA	37

Seznam tabulek

Tabulka 1: Souhrnná tabulka Quick testu.....	11
Tabulka 2: Stupnice hodnocení Quick testu podle Kralicka.....	12
Tabulka 3: "Dobré" průměrné hodnoty dle Kralicka.....	12
Tabulka 4: Hodnocení SWOT analýzy	15
Tabulka 5: Kralickův quick test.....	29
Tabulka 6: Hodnocení Kralickův quick test	29

Příloha č. 1: Rozvaha v plném rozsahu

	2004	2005	2006	2007	2008
AKTIVA CELKEM	10 713 915	11 955 506	11 679 439	10 161 647	10 418 871
B. Dlouhodobý majetek	5 309 694	6 861 625	7 002 571	5 999 069	4 554 809
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	49 871	183 421	279 472	292 796	394 523
B.I.3. Software	27 046	19 696	91 347	238 063	254 996
B.I.7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	22 825	163 725	188 125	54 733	139 527
B.I.8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	5 077 313	6 522 710	6 701 376	5 368 861	4 137 877
B.II.1. Pozemky	61 136	61 136	56 372	42 761	26 822
B.II.2. Stavby	1 430 702	1 533 718	1 610 152	819 253	520 623
B.II.3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 998 607	1 943 294	1 985 332	1 920 168	1 751 412
B.II.6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	28 404	26 555	28 069	27 405	34 617
B.II.7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	428 006	496 014	531 548	545 717	380 362
B.II.8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1 130 458	2 461 993	2 489 903	2 013 557	1 424 041
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	182 510	155 494	21 723	337 412	22 409
B.III.1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	5 862	5 858	4 865	323 820	7 127
B.III.3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	168 338	141 144	10 292	8 210	8 337
B.III.5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	8 310	8 492	6 566	5 382	6 945
C. Oběžná aktiva	5 221 083	4 683 666	4 372 262	3 581 488	5 081 140
C.I. Zásoby	545 004	575 084	608 663	533 653	517 600
C.I.1. Materiál	472 787	460 314	505 197	452 329	405 812
C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	2 930	3 486	4 323	3 106	3 541
C.I.5. Zboží	68 313	109 332	94 599	77 577	107 480
C.I.6. Poskytnuté zálohy na zásoby	974	1 952	4 544	641	767
C.II. Dlouhodobé pohledávky	144 488	206 522	291 394	239 718	572 386
C.II.1. Pohledávky z obchodních vztahů	142 133	204 167	2 355	2 355	
C.II.2. Pohledávky – ovládající a řídící osoba	2 355	2 355	156 289	141 323	

C.II.5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy					157 035
C.II.7. Jiné pohledávky			132 750	18 440	
C.II.8. Odložená daňová pohledávka				77 600	415 351
C.III. Krátkodobé pohledávky	2 302 133	2 554 946	2 511 018	2 310 439	3 447 977
C.III.1. Pohledávky z obchodních vztahů	2 138 812	2 125 712	1 879 344	1 436 519	2 471 292
C.III.2. Pohledávky – ovládající a řídící osoba				16 000	1 000
C.III.6. Stát – daňové pohledávky	66 560	77 608	46 211	43 537	60 279
C.III.7. Krátkodobé poskytnuté zálohy			222 536	120 733	306 856
C.III.8. Dohadné účty aktivní	41 407	131 473	231 204	101 089	321 357
C.III.9. Jiné pohledávky	55 354	220 153	131 723	592 561	287 193
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	2 229 458	1 347 114	961 187	497 678	543 177
C.IV.1. Peníze	2 657	23 010	24 172	30 590	48 922
C.IV.2. Účty v bankách	2 226 801	1 324 104	937 015	467 088	494 255
D. I. Časové rozlišení	183 138	410 215	304 606	581 090	782 922
D.I.1. Náklady příštích období	99 213	250 340	233 254	431 799	682 073
D.I.3. Příjmy příštích období	83 925	159 875	71 352	149 291	100 849

	2004	2005	2006	2007	2008
PASIVA CELKEM	10 713 915	11 955 506	11 679 439	10 161 647	10 418 871
A. Vlastní kapitál	2 174 999	1 722 495	938 646	1 238 093	101 686
A.I. Základní kapitál	2 735 510	2 735 510	2 735 510	2 735 510	2 735 510
A.I.1. Základní kapitál	2 735 510	2 735 510	2 735 510	2 735 510	2 735 510
A.II. Kapitálové fondy	62 089	105 642	-281 256	-188 409	-1 794 873
A.II.2. Ostatní kapitálové fondy	-99	-99	-99	-99	-99
A.II.3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	62 188	105 741	-281 157	-188 310	-1 794 774
A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	50 890	67 098	67 098	67 098	77 428
A.III.1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	50 890	67 098	67 098	67 098	77 428
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	-997 658	-689 698	-1 185 755	-1 582 706	-1 386 436

A.IV.2. Neuhrazená ztráta minulých let	-997 658	-689 698	-1 185 755	-1 582 706	-1 386 436
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	324 168	-496 057	-396 951	206 600	470 057
B. Cizí zdroje	6 077 959	7 709 151	8 557 527	6 664 165	8 474 464
B.I. Rezervy	2 039 372	1 748 048	2 080 616	2 263 095	1 979 712
B.I.1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	1 271 667	1 078 826	845 628	809 771	593 443
B.I.3. Rezerva na daň z příjmů					25 000
B.I.4. Ostatní rezervy	767 705	669 222	1 234 988	1 453 324	1 361 269
B.II. Dlouhodobé závazky	1 266	34 638	92 752	15 605	168 126
B.II.5. Dlouhodobé přijaté zálohy	1 226	1 223	959	266	269
B.II.9. Jiné závazky	40	16	78 854	15 339	167 857
B.II.10. Odložený daňový závazek		33 399	12 939		
B.III. Krátkodobé závazky	3 141 478	3 780 453	3 734 929	3 677 336	5 659 707
B.III.1. Závazky z obchodních vztahů	1 410 888	1 844 985	1 340 287	1 247 433	1 846 616
B.III.2. Závazky – ovládající a řídicí osoba				70 000	
B.III.5. Závazky k zaměstnancům	152 175	181 771	185 810	207 416	256 490
B.III.6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	94 892	121 776	122 142	137 370	72 604
B.III.7. Stát – daňové závazky a dotace	38 576	52 499	53 394	62 548	73 790
B.III.8. Krátkodobé přijaté zálohy			6 263	11 317	9 818
B.III.10. Dohadné účty pasivní	1 325 301	1 302 685	1 607 916	1 450 664	1 826 184
B.III.11. Jiné závazky	119 646	276 737	419 117	490 588	1 574 205
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci	895 843	2 146 012	2 649 230	708 129	666 919
B.IV.1. Bankovní úvěry dlouhodobé	686 419	498 162	459 140	47 306	162 469
B.IV.2. Krátkodobé bankovní úvěry	209 424	1 647 850	2 190 090	660 823	504 450
C. I. Časové rozlišení	2 460 957	2 523 860	2 183 266	2 259 389	1 842 721
C.I.1. Výdaje příštích období	352 388	349 604	245 578	215 328	168 695
C.I.2. Výnosy příštích období	2 108 569	2 174 256	1 937 688	2 044 061	1 674 026

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát

	2004	2005	2006	2007	2008
I. Tržby za prodej zboží	655 396	619 232	632 953	632 124	633 434
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	359 311	379 452	384 601	384 892	370 907
+ Obchodní marže	296 085	239 780	248 352	247 232	262 527
II. Výkony	17 349 658	20 833 902	23 375 950	23 399 853	22 581 692
II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	17 309 919	20 816 223	23 360 048	23 379 450	22 543 168
II.2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	498	556	837	-1 217	435
II.3. Aktivace	39 241	17 123	15 065	21 620	38 089
B. Výkonová spotřeba	14 529 422	17 897 894	18 235 990	18 273 562	18 361 912
B.1. Spotřeba materiálu a energie	4 197 415	6 048 146	6 438 154	5 433 775	6 225 069
B.2. Služby	10 332 007	11 849 748	11 797 836	12 839 787	12 136 843
+ Přidaná hodnota	3 116 321	3 175 788	5 388 312	5 373 523	4 482 307
C. Osobní náklady	3 442 819	4 128 265	4 520 265	4 784 987	4 798 941
C.1. Mzdové náklady	2 259 720	2 724 842	3 020 472	3 223 310	3 491 051
C.2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	2 189	2 039	3 295	5 485	6 570
C.3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	790 909	956 936	1 053 176	1 133 239	898 808
C.4. Sociální náklady	67 158	121 804	139 507	133 603	139 812
C.5. Personální náklady v zahraničí	322 843	322 644	303 815	289 350	262 700
D. Daně a poplatky	5 235	5 692	4 953	37 024	10 713
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	485 073	473 773	502 150	486 714	467 619
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	38 000	285 265	248 350	1 003 342	1 931 371
III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	33 313	268 392	232 475	981 115	1 921 459
III.2. Tržby z prodeje materiálu	4 687	16 873	15 875	22 227	9 912
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	44 199	84 383	38 680	383 364	573 030
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	39 815	68 799	23 304	362 468	567 748
F.2. Prodaný materiál	4 384	15 584	15 376	20 896	5 282

G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	217 182	-296 637	523 459	85 850	-254 254
IV. Ostatní provozní výnosy	4 253 989	1 008 590	180 539	240 890	175 450
H. Ostatní provozní náklady	2 499 816	550 752	433 052	380 525	297 031
* Provozní výsledek hospodaření	713 986	-476 585	-205 358	459 291	680 419
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		374	119 825	603 000	320 984
J. Prodané cenné papíry a podíly			2 774	526 059	320 984
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	4 455	11 609	13 244	7 817	10 858
VII.1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	4 455	8 850	7 020	7 817	10 858
VII.2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		2 759	6 224		
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů			1 422		
K. Náklady z finančního majetku	83				
X. Výnosové úroky	38 524	40 266	36 357	15 505	13 168
N. Nákladové úroky	34 147	51 023	130 731	70 759	27 431
XI. Ostatní finanční výnosy	815 394	868 023	816 854	699 552	1 717 914
O. Ostatní finanční náklady	1 213 961	888 721	1 042 199	1 077 172	2 270 843
* Finanční výsledek hospodaření	-389 818	-19 472	-190 846	-348 116	-196 899
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost			747	-95 425	29 092
Q 1. – splatná			747	350	29 092
Q.2. – odložená				-95 775	
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	324 168	-496 057	-396 951	206 600	470 057
XIII. Mimořádné výnosy					
R. Mimořádné náklady					
* Mimořádný výsledek hospodaření					
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	324 168	-496 057	-396 951	206 600	470 057
**** Výsledek hospodaření před zdaněním	324 168	-496 057	-396 204	111 175	499 149

Příloha č. 3: Přehled o peněžních tocích

	2004	2005	2006	2007	2008
P. Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	1 855 356	2 200 596	1 329 417	961 020	497 533
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)					
Z. Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	324 168	-496 057	-396 204	111 175	499 149
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	112 175	-548 305	-437 766	-904 745	-2 491 373
A.1.1. Odpisy stálých aktiv	485 073	473 773	502 150	486 714	467 619
A.1.2. Změna stavu opravných položek a rezerv	217 182	-296 637	523 459	85 850	-254 254
A.1.3. Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	6 502	-199 593	-326 222	-695 588	-1 713 146
A.1.4. Výnosy z dividend a podílů na zisku	-4 455	-11 609	-13 244	-7 817	-10 858
A.1.5. Nákladové a výnosové úroky	-4 377	10 757	94 374	55 254	14 263
A.1.6. Zúčtování vyřazených přepravních dokladů	-519 124	-585 074	-1 259 539	-842 675	-930 810
A.1.7. Opravy o ostatní nepeněžní operace	-68 626	60 078	41 256	13 517	-64 187
A.* Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	436 343	-1 044 362	-833 970	-793 570	-1 992 224
A.2. Změna stavu pracovního kapitálu	574 266	708 866	385 200	578 478	663 381
A.2.1. Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	-387 068	-560 852	-136 552	171 382	-681 356
A.2.2. Změna stavu závazků a časového rozlišení pasiv	1 028 918	1 274 808	533 311	392 488	1 335 355
A.2.3. Změna stavu zásob	-70 879	-16 255	-29 089	14 586	9 742
A.2.4. Změna stavu krátkodobého finančního majetku	3 295	11 165	17 530	22	-360
A.** Čistý provozní peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami	1 010 609	-335 496	-448 770	-215 092	-1 328 843
A.3. Vyplacené úroky	-34 147	-34 154	-133 276	-83 114	-29 747
A.4. Přijaté úroky	38 524	40 266	36 357	15 505	13 168
A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost			-747	-350	-92
A.6. Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy					
A.7. Přijaté dividendy a podíly na zisku	4 455	11 557	13 244	7 817	10 858
A.8. Uhrazené deriváty					-427 720
A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti	1 019 441	-317 827	-533 192	-275 234	-1 762 376

Peněžní toky z investiční činnosti					
B.1. Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-580 757	-2 086 334	-512 641	-68 516	-470 624
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	33 313	268 392	352 300	1 584 115	1 768 940
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám	-2 355			-16 000	17 355
B.4. Zúčtování poskytnutých záloh					568 033
B.*** Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-549 799	-1 817 942	-160 341	1 499 599	1 883 704
Peněžní toky z finančních činností					
C.1. Změna stavu závazků z financování	-124 402	1 264 590	325 136	-1 687 852	-76 189
C.*** Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-124 402	1 264 590	325 136	-1 687 852	-76 189
F. Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	345 240	-871 179	-368 397	-463 487	45 139
R. Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	2 200 596	1 329 417	961 020	497 533	542 672