



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ANALÝZA FIRMY POMOCÍ VYBRANÝCH METOD

FIRM ANALYSIS BY DIFFERENT METHODS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JITKA OMELKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Omelková Jitka, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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 diplomovou práci s názvem:

Analýza firmy pomocí vybraných metod

v anglickém jazyce:

Firm Analysis by Different Methods

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

Seznam odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha : Ekopress, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha : Linde, 2009. 333 s. ISBN 98-80-86131-85-6.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha : Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 24.05.2012

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je pomocí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, mezi které patří fundamentální analýza, analýza SLEPTE, Porterův model a analýza SWOT, navrhnout doporučení pro zlepšení situace v podniku. Jednotlivým analýzám předchází zpracování teoretické části, ve které se definují podstaty jednotlivých analýz.

Abstract

The goal of this diploma thesis is to suggest effective action steps targeting the enhancement of current situation within a company with the help of analysis of both its internal and external environment. Fundamental analysis, SLEPTE analysis, Porter's model and SWOT analysis were used. Each application is preceded by theoretical introduction into the essence of the applied analytical model.

Klíčová slova

Analýza společnosti, Fundamentální analýza, SLEPTE analýza, Porterův model, SWOT analýza, Výnosy, Náklady, Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty

Key words

Analysis of the company, Fundamental Analysis, SLEPTE Analysis, Porter's Model, SWOT Analysis, Revenues, Costs, Balance Sheet, Profit and Loss Statement

Bibliografická citace

OMELKOVÁ, J. *Analýza firmy pomocí vybraných metod*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 79 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 . 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2012

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za cenné rady a podněty, odborné vedení a vstřícný přístup, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Také bych ráda poděkovala společnosti LETIŠTĚ BRNO a.s., především Ing. Karlovi Večeřovi za poskytnutí všech potřebných informací a materiálů, ke zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	7
Cíl práce.....	8
1 Teoretická východiska práce.....	9
1.1 Fundamentální analýza.....	9
1.1.1 Rozvaha.....	10
1.1.2 Výkaz zisku a ztráty.....	12
1.1.3 Výkaz o peněžních tocích (Cash-flow).....	13
1.2 PESTLE analýza.....	15
1.2.1 Politické faktory.....	15
1.2.2 Ekonomické faktory.....	15
1.2.3 Sociální faktory.....	16
1.2.4 Technické a technologické faktory.....	16
1.2.5 Legislativní faktory.....	16
1.2.6 Ekologické faktory.....	17
1.3 Porterův model.....	18
1.4 Analýza SWOT.....	20
1.4.1 Silné stránky.....	20
1.4.2 Slabé stránky.....	20
1.4.3 Příležitosti	21
1.4.4 Hrozby.....	21
2 Analýza současného stavu.....	22
2.1 Základní informace o společnosti.....	22
2.1.1 Předmět podnikání.....	23
2.1.2 Struktura vztahu ovládající a ovládané osoby a propojených osob.....	24
2.1.3 Historie brněnského letiště.....	25
2.1.4 Orgány společnosti a organizační struktura	26
2.2 Fundamentální analýza společnosti.....	31
2.2.1 Analýza Rozvahy.....	31
2.2.2 Analýza výkazu zisku a ztráty.....	39

2.2.3 Závěry fundamentální analýzy.....	45
2.3 SLEPTE analýza 2010.....	47
2.4 Analýza SLEPTE 2012.....	51
2.4.1 Sociální faktory.....	51
2.4.2 Legislativní faktory.....	55
2.4.3 Ekonomické faktory.....	56
2.4.4 Politické faktory.....	57
2.4.5 Technologické faktory.....	58
2.4.6 Ekologické faktory.....	59
2.5 Porterův model.....	60
2.6 Analýza SWOT (v roce 2010).....	63
2.7 Analýza SWOT (v roce 2012).....	64
2.7.1 Silné stránky (v roce 2012).....	64
2.7.2 Slabé stránky (v roce 2012).....	64
2.7.3 Příležitosti (v roce 2012).....	64
2.7.4 Hrozby (v roce 2012).....	65
3 Návrhy řešení.....	67
4 Závěr.....	74
5 Seznam použité literatury.....	75
6 Seznam tabulek.....	78
7 Seznam ilustrací.....	78
8 Seznam příloh.....	78

Úvod

Jako téma této práce bylo zvoleno Analýza firmy podle vybraných metod. Tuto oblast můžeme považovat jako kriticky důležitou pro každou společnost, jež hodlá při svém vývoji vycházet z dosavadních zkušeností a ty použít pro další cílený vývoj svého podnikání. Tato data jsou velmi potřebná zejména v dobách, kdy dochází k celosvětovému poklesu ekonomiky a zostřené situaci na poli konkurence. Značná část společností v takovéto situaci soustředuje celou svoji energii pouze směrem k zachování stávajícího objemu produkce a skrze tuto doktrínu opomíjí další faktory možného vývoje. Oproti tomu společnosti, které věnují pozornost celkovému pohledu na problematiku chodu společnosti prostřednictvím vnitřního a vnějšího okolí společnosti mohou dosáhnout lepšího postavení na trhu při vynaložení menší energie.

Většině společností v současné turbulentní době schází komplexní vyhodnocení vlastní situace a situace v okolí, čímž dochází k absenci informací a tím vznikajících souvislostí, jež mohou mít při manažerském rozhodování o směřování společnosti až fatální následky.

Cíl práce

Cílem této práce je definice jednotlivých doporučení, které vycházejí z provedených analýz, jež budou zohledňovat situaci v okolí společnosti. Práce je koncipována do tří tématických částí v podobě teoretických východiscí práce, analýza současného stavu a návrhy na zlepšení.

Jako primární část pro teoretické východiska práce bylo nastudování doporučené literatury v podobě knih a veřejných zdrojů. Dále bylo provedeno místní šetření ve společnosti, konzultace s externími odborníky na leteckou problematiku a kompletace informací z veřejně dostupných zdrojů. Z následných výstupů jsem provedla fundamentální analýzu, SLEPE analýzu, Porterův model a SWOT analýzu. Na základě indikátorů vzešlých z analýz jsem definovala jednotlivá doporučení, jež slouží k další diskuzi v rámci vedení společnosti.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Fundamentální analýza

Fundamentální analýza je zpravidla považována jako rozbor a vyhodnocení dat získaných z účetních výkazů, a to především z Výkazu zisků a ztrát, z Rozvahy a také z Výkazu o peněžních tocích (Výkaz Cash-flow).

Tuto analýzu provádí obvykle odborník, jež má znalosti nejen z účetnictví a z finanční analýzy, ale také určitou odbornou praxi a chápe vzájemný vztah mezi účetnictvím a národní popř. celosvětovou ekonomickou situací.

Cílem fundamentální analýzy je získat informace o ekonomické situaci společnosti. Z fundamentální analýzy může zjistit jaká je struktura majetku společnosti a účelnost vynakládání s ním. Je možné provést odhad stáří majetku z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Můžeme také zjistit, zda jde o výrobní společnost nebo o společnost poskytující služby. Je možné zjistit zda-li společnost vystupuje z pozice dceřinné společnosti nebo z pozice „matky“. Dále můžeme odhadnout rámcový počet zaměstnanců pomocí průměrné mzdy. Jsme schopni zjistit zda-li jde o kapitálově lehkou či těžkou společnost. Z rozboru pasiv zjistíme zdroje financování majetku a strukturu zdrojů. Tedy zda je společnost financována vlastním nebo cizím kapitálem. Dále také můžeme zjistit právní formu společnosti. Porovnáním různých druhů nákladů a výnosů můžeme objevit silné a slabé stránky společnosti. Z existence či neexistence jednotlivých položek dlouhodobých aktiv lze vyčíst určité informace o společnosti, např. společnost nemá v evidenci žádné budovy ani stavby z toho můžeme vyvodit, že společnost je v nájmu.

(10)

1.1.1 Rozvaha

Rozvaha patří mezi základní účetní výkazy. Poskytuje informace o stavu majetku společnosti (aktiva) a zdroje krytí tohoto majetku (pasiva) k určitému časovému okamžiku. (1)

Podle postavení aktiv v reprodukčním procesu se aktiva (majetek) člení na dlouhodobý majetek (stálá aktiva) a oběžný majetek (oběžná aktiva). Stálá aktiva tedy zachovávají svou původní podobu, postupně se opotřebovávají a toto opotřebení je vyjádřeno odpisy. Doba použitelnosti je delší než jeden rok. Oběžná aktiva mění svou podobu v průběhu reprodukčního cyklu, spotřebovávají se jednorázově a doba použitelnosti je menší než jeden rok.

Struktura aktiv

Majetek dlouhodobé povahy:

- *Dlouhodobý nehmotný majetek* je tvořen nehmotnými výsledky výzkumu a vývoje, licence, patenty, software a zřizovací výdaje. DNM je limitován nejen dobou životnosti, ale i pořizovací cenou, jež musí být vyšší než 60 tis. Kč.
- *Dlouhodobý hmotný majetek* obsahuje pozemky, stavby a budovy, samostatné movité věci a soubor movitých věcí – jejich pořizovací cena je vyšší než 40 tis. Kč
- *Dlouhodobý finanční majetek* obsahuje zvláštní formu dlouhodobého majetku v podobě dlouhodobě investovaných volných peněžních prostředků. Patří sem zejména podílové cenné papíry a vklady v podnicích pod podstatným nebo rozhodujícím vlivem, umělecká díla a předměty z drahých kovů. (4)

Majetek krátkodobé povahy:

- *Zásoby* materiálu, zboží, polotovarů vlastní výroby, nedokončené výroby. Tato část oběžných aktiv je poměrně likvidní.
- *Pohledávky* představují právo společnosti na zaplacení určité peněžní částky. Pohledávky se třídí podle účelu a z hlediska času na dlouhodobé a krátkodobé.

Pohledávky obvykle tvoří podstatnou část oběžných aktiv, a to převážně pohledávky z obchodních vztahů. (1)

- *Krátkodobý finanční majetek* se vyznačuje vysokou likviditou a bezprostřední obchodovatelností. Krátkodobý finanční majetek se skládá z peněz v pokladně, peněz na účtech a z krátkodobých cenných papírů.

Časové rozlišení

Časové rozlišení je tvořeno náklady příštích období (např. předplatné) a příjmy příštích období (např. provedené avšak nevyfakturované dodávky). (4)

Struktura pasiv

Pasiva se člení na dvě základní skupiny a to na vlastní a cizí kapitál.

Vlastní kapitál je zdroj financování, jež byl vytvořen hospodářskou činností společnosti nebo byl do společnosti vložen. Mezi vlastní kapitál (zdroje) patří:

- *Základní kapitál*, jehož výše je stanovena podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů. Povinně jej musí vytvářet určité druhy obchodních společností a to společnost komanditní, společnost s ručením omezeným a akciová společnost.
- *Kapitálové fondy* jež jsou tvořeny převážně emisním ážiem, dary a dotacemi
- *Fondy ze zisku*: Tyto fondy jsou tvořeny ze zisku společnosti. Jejich tvorba je buď dána povinně ze zákona (např. rezervní fond) nebo na základě stanov společnosti (6)
- *Výsledek hospodaření z minulých let* je část zisku po zdanění, jež nebyla vyplacena v dividendách nebo podílech na zisku ani nebyla přidělena do žádného fondu. Může nabývat kladných i záporných hodnot.
- *Výsledek hospodaření běžného účetního období* musí být shodná s výsledkem hospodaření uvedeným ve výkazu zisku a ztrát (1)

Cizí kapitál je zdroj financování, jež podnik získal od jiných právních subjektů (společnost eviduje závazek vůči jiným subjektům). Mezi cizí zdroje patří:

- *Rezervy* dělíme na rezervy zákonné, jež jsou upraveny zákonem o rezervách.

Tvorba těchto rezerv je daňově uznatelný náklad, většinou se vytvářejí na opravu dlouhodobého majetku, a rezervy ostatních o jejichž tvorbě si rozhoduje management společnosti a tvorba těchto rezerv není daňově uznatelný náklad.

- *Závazky* představují uskutečněná plnění od dodavatelů, jež společnost zatím neuhradila. Podle doby splatnosti se člení na závazky krátkodobé a dlouhodobé. Obvykle podstatná část cizích zdrojů je tvořena závazky z obchodních vztahů. Dále jsou zde závazky k zaměstnancům (mzda za prosinec), stát – daňové závazky (např. DPH) aj.
- *Bankovní úvěry a výpomoci* mají obvykle podobu úvěrů od finančních institucí nebo úvěrů od jiných subjektů. Tento způsob financování je zatížen úrokem.

Časové rozlišení

Časové rozlišení je tvořeno výdaji příštích období (např. nájemné placené zpětně) a výnosy příštích období. (4)

1.1.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty má za úkol poskytovat data o výsledku hospodaření, jež společnost dosáhla svou podnikatelskou činností. Také inofmuje o výši a struktuře nákladů a výnosů společnosti. (6)

„Výnosy se definují jako peněžní vyjádření výsledků plynoucích z provozování podniku a představují finanční částky, na které má podnik nárok z titulu prodeje zboží a služeb. Výnosy vyjadřují hodnotové navrácení spotřebovaného majetku a jeho přírůstek (zvýšení netto aktiv).“ (DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku str.37)

„Náklady můžeme definovat jako peněžní vyjádření spotřeby výrobních činitelů. Se vznikem nákladů je spojen úbytek majetku podniku vykazovaný v rozvaze (snížení netto aktiv). V praxi se náklady ve výkazu zisku a ztráty projeví jako spotřeba,

opotřebení majetku a přírůstek závazků.“(tamtéž)

„Výkaz zisku a ztráty je sestavován při uplatnění tzv. Aktuálního principu, který znamená, že transakce jsou zachycovány a vykazovány v období, jehož se časově i věcně týkají.“ (GRUNWALD, R. Finanční analýza a plánování podniku, str.41)

„Ve struktuře výkazu zisku a ztráty je možno nalézt několik stupňů výsledků hospodaření. Jednotlivé výsledky hospodaření se od sebe liší tím, jaké náklady a výnosy do jejich struktury vstupují. Výsledek hospodaření členíme na VH provozní, VH z finančních operací, VH za běžnou činnost, VH mimořádný, VH za účetní období a VH před zdaněním.“ (RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza, str. 32)

Za podstatnou položku výkazu zisku a ztráty můžeme považovat provozní výsledek hospodaření, kde se projevuje schopnost společnosti svou činností generovat kladný výsledek hospodaření. (17)

Zásadní rozdíl mezi výkazem zisku a tráty a rozvahou spočívá v tom, že výkaz zisku a ztráty se týká určitého časového období kdežto rozvaha zobrazuje stav aktiv a pasiv k určitému časovému okamžiku (k rozvahovému dni). (10)

1.1.3 Výkaz o peněžních tocích (Cash-flow)

„Ukazatele cash flow dokumentují peněžní toky podniku. Rozvaha zachycuje stav majetku a kapitálu v určitém okamžiku. Výkaz zisku a ztráty zaznamenává různé kategorie výnosů, nákladů a zisku v období jejich vzniku, bez ohledu na to, zda vznikají skutečně reálné peněžní příjmy či výdaje. Z tohoto důvodu nastává obsahový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků.“ (PAVELKOVA, D., Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera)

Cílem výkazu o peněžních tocích je vyjasnit základní faktory, jež ovlivňují výdej a příjem hotových peněz. Tento výkaz vyjadřuje věcnou a nezkrácenou skutečnost. (1)

Struktura výkazu o peněžních tocích je rozdělena do tří částí podle základních činností společnosti.

- *peněžní toky z provozní činnosti* – se vypočítají rozdílem mezi příjmy a výdaji z běžné činnosti. Za běžnou činnost je považována základní výdělečná činnost společnosti
- *peněžní toky z investiční činnosti* – do investiční činnosti spadá pořízení a prodej dlouhodobého majetku
- *peněžní toky z finanční činnosti* – zde se evidují změny ve struktuře a výši základního kapitálu a dlouhodobých závazků.

Tento výkaz je velmi důležitý pro vykazování likvidity společnosti. Společnost může evidovat poměrně vysoké tržby popř. zisk, ale peněžní příjmy mohou být nízké. (4)

1.2 PESTLE analýza

„Analýza slouží jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Metodu využíváme pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých předpokládáme, že mohou ovlivňovat organizaci a jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. Účelem je odpovědět na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?“ (GRASSEOVA, M., Analýza podniku v rukou manažera, s. 178)

Vnější prostředí tvoří faktory:

Politické,

Ekonomické, dopad nejen světové ale i národní a místní ekonomiky

Sociální, vliv sociálně-kulturních rozdílů

Technologické, vliv nových technologií

Legislativní, vliv nejen národní legislativy, ale i evropské

Ekologické. (2)

1.2.1 Politické faktory

Dopad politických faktorů může výrazně ovlivnit rozhodnutí organizace. Mezi politické faktory patří:

- stabilita vlády dané země,
- hodnocení externích vztahů,
- politický vliv různých skupin. (2)

1.2.2 Ekonomické faktory

Rozvoj společnosti je taktéž do jisté míry ovlivněn vývojem nejen české ekonomiky,

ale i vývojem v Evropě a ve světě.

Mezi ekonomické faktory patří:

- makroekonomická situace (např. inflace, výše HDP atp.),
- přístup k finančním zdrojům,
- daňové faktory. (2)

1.2.3 Sociální faktory

Tyto faktory mohou podstatně ovlivňovat vývoj poptávky a tím působí na vývoj nabídky. Mezi sociální faktory patří:

- demografické charakteristiky,
- makroekonomické charakteristiky trhu práce,
- sociálně-kulturní aspekty,
- dostupnost pracovních sil.(2)

1.2.4 Technické a technologické faktory

Mezi technologické faktory patří:

- podpora vlády v oblasti výzkumu,
- výše výdajů na výzkum,
- nové vynálezy a objevy,
- rychlost realizace nových technologií,
- rychlost morálního zastarání,
- nové technologické aktivity,
- obecná technologická úroveň. (2)

1.2.5 Legislativní faktory

Mezi legislativní faktory patří:

- existence a funkčnost podstatných zákonných norem,
- chybějící legislativa,
- funkčnost soudů,
- vymahatelnost práva,

- autorská práva. (2)

1.2.6 Ekologické faktory

Mezi ekologické faktory patří:

- ochrana životního prostředí,
- změna klimatických podmínek,
- obnovitelné zdroje energie,
- udržitelný rozvoj,
- zpracování odpadů, recyklace,
- dostupnost vodních zdrojů a jejich využití. (13)

1.3 Porterův model

Princip Porterova modelu funguje na principu, kdy podnik, který působí v daném odvětví je ovlivňován pěti základními veličinami. Tyto veličiny vyjadřují elementární druhy v rámci odvětví působení konkurence, kde se mohou stát jejich hlavní hnací silou. Je třeba mít na paměti různou váhu důležitosti jednotlivých veličin v každém odvětví. Jelikož toto má jedinečnou strukturu pro každé odvětví. Tento model pěti faktorů dáva společnosti vzhled do dění v jednotlivém odvětví, kde následně určí důležité principy, které jsou rozhodující. (2)

Hrozba silné rivality

Segment není zajímavý pro vstup společnosti pokud je evidentní, že na něm působí větší množství silných konkurentů. Pokud dojde ke stagnaci nebo zmenšování odvětví má to za přímý důsledek zvyšování rivality mezi společnostmi. (13)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů je ohrožením pro stávající podnikatelské subjekty a jejich vstup je závislý od velikosti vstupních bariér v jednotlivých odvětví. Toto je většinou vyjádřeno v šesti faktorech (úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy a diferenciacce výrobků). Atraktivita jednotlivého segmentu tedy závisí na velikosti vstupní a výstupní bariéry. Z pohledu výnosnosti jednotlivých odvětví jsou nejziskovější segmenty, ve kterých jsou vstupní bariéry vysoké a výstupní nízké, a to z důvodu toho, že přílivu nové konkurence brání vysoké vstupní bariéry a nekonkurenceschopným společnostem je umožněno lehce odvětví opustit. Jestliže jsou obě bariéry vysoké dochází k vyšší míře ziskovosti nicméně vykoupnými vysokým rizikem, protože nekonkurenceschopné společnosti jsou nuceny zůstat. Pokud je v odvětví stav nízkých bariér mohou podnikatelské subjekty jednoduše vstupovat a při zhoršení situace i lehce vystoupit. Důsledkem čehož je ve většině případů nadprodukce a malá míra výnosů pro zúčastněné podnikatelské subjekty. (2)

Hrozba substituce výrobků

Hrozbu substituce výrobků můžeme chápat jako reálnou možnost snadného nahrazení produktu odvětví jinými produkty, které mají stejné či podobné parametry. Pokud takováto možnost (hrozba) existuje stává se odvětví méně zajímavé a tato možnost ve svém důsledku omezuje možné ceny a zisk toho trhu. Každý subjekt se pak následně musí zaměřit na sledování vývoje cenové úrovně substitutů. Pokud dojde k vylepšení výrobních postupů či technologií u substitutů, zisk a ceny na trhu poklesnou. (2)

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Atraktivita trhu klesá v případě rostoucího postavení zákazníků v obchodních vztazích. Důsledkem tohoto je tlak zákazníků na snižování ceny, zvyšování kvality a zlepšení či rozšíření služeb, což na druhé straně znamená zvyšující rivalitu mezi konkurenty a tím ponížení úrovně ziskovosti. Vyjednávací síla zákazníků je dána jejich ochotou se spojit a vyvinout tak tlak na prosazování svých zájmů vůči dodavatelům. (2)

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

V případě rostoucí vyjednávací síly dodavatelů se stává segment neatraktivní, protože roste riziko, že dodavatelské subjekty budou zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu dodávaných produktů. Vyjednávací síla dodavatelů roste s jejich koncentrací v daném segmentu, ale také v případě, že dodávají jedinečné produkty a tyto tvoří podstatu produktu odběratele. Tomuto je třeba předcházet dlouhodobým budováním vztahů s dodavateli. (2)

1.4 Analýza SWOT

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (5)

SWOT analýza patří mezi nejčastěji využívané analytické metody. „Metodu vytvořil Alber Humphrey, který vedl v 60. a 70. letech na Stanfordské univerzitě výzkumný projekt, jenž byl financován 500 největšími korporacemi v USA a jehož cílem bylo analyzovat nedostatky ve stávajícím plánování těchto společností a vytvořit pro ně nový systém řízení změn. Albert Humphrey působil jako poradce v oblasti obchodu. V rámci své práce na Stanfordském výzkumném ústavu vytvořil týmovou metodu pro plánování, kterou pojmenovat SOFT analýza a později přepracoval na SWOT analýzu.“ (2)

Z anglického originálu

STRENGTHS (silné stránky)

WEAKNESSES (slabé stránky)

OPPORTUNITIES (příležitosti)

THREATS (hrozby)

1.4.1 Silné stránky

Každá společnost se snaží o maximalizaci silných stránek.

- Finanční stabilita,
- konkurenční výhoda,
- leaderm v inovací,
- vlastní know-how,
- dobré postavení na trhu,
- dlouhodobá tradice,
- personální obsazení. (13)

1.4.2 Slabé stránky

Každá společnost by se měla snažit minimalizovat slabé stránky a popřípadě je plně

odstranit.

- Nedostatečná činnost obchodního oddělení,
- špatná kvalita surovin, výrobního zařízení či výrobku,
- špatné výrobní postupy,
- nedostatečná výměna informací ve společnosti,
- úzký nebo naopak příliš velký sortiment výrobků či služeb,
- špatné ukazatele finanční analýzy,
- nevhodně zvolená marketingová strategie,
- nevhodně nastavené vnitřních procesů.¹

1.4.3 Příležitosti

Při využití příležitostí společnost může dosáhnout konkurenční výhody a finančních prostředků.

- Růst trhu,
- vstup na nové trhy,
- financování z prostředků EU,
- podpora státu v rámci prioritních oblastí podnikání. (13)

1.4.4 Hrozby

Každá společnost by se měla snažit eliminovat vliv hrozeb.

- Vznik nové konkurence,
- nestabilní politická situace v oblasti,
- přírodní katastrofy,
- nepříznivý ekonomický vývoj,
- vysoká inflace.²

1 <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>

2 <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>

2 Analýza současného stavu

2.1 Základní informace o společnosti



Ilustrace 1: Odletová hala brněnského letiště

Zdroj: <http://www.jizdnirady.name/jizdni-rady/odlety-brno.htm>

Obchodní jméno společnosti:	LETIŠTĚ BRNO a. s.
Sídlo společnosti:	Brno, Letiště Brno-Tuřany, PSČ627 00
Datum založení společnosti:	22. prosince 2000
Datum vzniku společnosti:	10. ledna 2001
Identifikační číslo společnosti:	262 37 920
Základní kapitál:	1 000 000,- Kč ³

Společnost LETIŠTĚ BRNO a. s. byla založena v roce 2000. Účinnost novelizace obchodního zákoníku provedená zákonem č. 370/2000 Sb. byla až po vzniku společnosti. Společnost LETIŠTĚ BRNO a.s. není tedy povinna navýšit základní kapitál do výše, jež stanoví tato novela.⁴

³ Protál justice.cz

⁴ Výroční zpráva s polečnosti 2010/2011

Účetní období společnosti – hospodářky rok

Vzhledem k sezónnímu rozložení podnikatelských aktivit společnosti je účetní období společnosti stanoveno nikoli jako kalendářní rok, ale jako hospodářský rok. Hospodářský rok společnosti trvá vždy od 1.5. daného kalendářního roku do 30.4. následujícího kalendářního roku.⁵

2.1.1 Předmět podnikání

- provozování veřejného mezinárodního letiště Brno-Tuřany,
- poskytování služeb při odbavovacím procesu na veřejném mezinárodním letišti Brno-Tuřany,
- provozování dráhy - vlečky Letiště Brno – Tuřany,
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- ostraha majetku a osob,
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany,
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - vnitrostátní příležitostná osobní, - mezinárodní příležitostná osobní ⁶

Předmět činností

- správa vlastního majetku
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor⁷

Definice hlavních činností ve společnosti

- odbavování letadel a cestujících – je stěžejní činností ve společnosti, vstupují sem jednotlivé úseky, a to úsek přepravní, hasiči a bezpečnostní úsek, ekonomický úsek a technický provoz. Celý proces je doplňován poskytováním služeb třetích stran (letecké pohonné hmoty, catering a řízení letového provozu)

⁵ Výroční zpráva společnosti 2010/2011

⁶ Portál justice.cz

⁷ Tamtéž

- pronájmy nebytových prostor, distribuce a dodávka energií, služby – tyto činnosti zajišťuje úsek technického provozu, vede evidenci podkladů pro přefakturování energií, předává podklady ekonomickému úseku pro fakturaci a zajišťuje další náležitosti spojené s těmito procesy.
- Doprava – jde zejména o dopravu posádek letadel a nedoprovázených zavazadel dále pak provoz a pronájem strojní techniky v rámci letiště.
- Vstupy a vjezdy do areálu – tyto procesy zabezpečuje bezpečnostní služba, jež provádí bezpečnostní služby nejen pro společnost LETIŠTĚ BRNO a. s., ale i pro další společnosti, jež jsou v areálu v pronájmu.
- Pronájmy reklamních ploch – řeší marketingový úsek, na základě smluvních vztahů. (14)

Definice hlavních činností ve společnosti ve vztahu k externím dodavatelům

- LPH – letecké pohonné hmoty jsou dodávány odběratelům prostřednictvím LETIŠTĚ BRNO a. s. v zastoupení společnosti Shell Czech Republic, a.s.
- Catering, cargo handling, elektroúdržba, provoz parkoviště, prodej letenek, směnárna, restaurace a bary a půjčovny aut – tyto procesy jsou zabezpečeny na základě smluv externími dodavateli
- Úklid nebytových prostor – je zabezpečen na základě smlouvy externím dodavatelem
- Řízení letového provozu – zabezpečuje pohyb letadel na provozních plochách a ve vzdušném prostoru řízeného okrsku v okolí letiště. (14)

2.1.2 Struktura vztahu ovládající a ovládané osoby a propojených osob

Společnost LETIŠTĚ BRNO a. s. je společností s většinovým společníkem a je společností ovládanou. Ovládající společnost je B.A.W.D.F. s. r. o., se sídlem Brno, letiště Brno – Tuřany a se základním kapitálem Kč 11.700.000,-

Společnost LETIŠTĚ BRNO a. s. je nadále ovládanou osobou ve společnosti Brno Airport Logistic Park, s. r. o. Společnost nadále vlastní 40% podíl ve společnosti Brno Solar Park a. s.

Vlastníkem nemovitostí v areálu letiště je Jihomoravský kraj, přičemž společnost LETIŠTĚ BRNO a. s. zde působí jako provozovatel a nájemce na základě smluvního dlouhodobého nájmu podniku.⁸

2.1.3 Historie brněnského letiště

- 1946 přijato rozhodnutí o výstavbě nového letiště v Brně v lokalitě Tuřany
- 1954 bylo uvedeno do provozu jako státní letiště s vojenským provozem
- 1958 zahajuje civilní provoz na vzletové a přistávací dráze v délce 2000 m
- 1965–1970 letiště odbavuje v pravidelné vnitrostátní dopravě nejvíce cestujících ve své historii (vzhledem k neexistenci rychlé a kvalitní pozemní dopravy zajišťovaly Československé aerolinie spojení do Košic, Sliache, Bratislavy, Ostravy, Holešova, Prahy, Karlových Varů)
- 1967 postavena nová odbavovací hala, instalován systém přesných přibližovacích majáků ILS
- 1978 vzletová a přistávací dráha byla prodloužena na 2650 m
- 1986 zvýšená kapacita odbavovací budovy
- 1982–1992 letiště ve správě Ministerstva obrany
- 1989–1992 modernizace vzletové a přistávací dráhy a energetiky
- 1991 zrušení vojenského provozu
- 1992 Česká správa letišť přebírá letiště od Ministerstva obrany, je uděleno povolení k provozu veřejné mezinárodní dopravy, letiště opět obnovuje civilní provoz po několika letech útlumu
- 1995 letiště překračuje hranici 100 tisíc odbavených cestujících za rok, která byla naposled dosažena v sedmdesátých letech
- 1996 letiště dokončuje částečnou opravu odbavovací budovy a byla dokončena výstavba hasičské stanice
- 1997 areál je z bezpečnostních důvodů z jižní části oplocen, proběhla oprava administrativního objektu a rekonstrukce prostoru před odbavovací halou
- 1997 v květnu se konal poprvé Letecký den v novodobé historii letiště, v roce 2002 se uskutečnil 6. ročník leteckého dne Velitele vzdušných sil Armády

⁸ Výroční zpráva společnosti 2010/1011

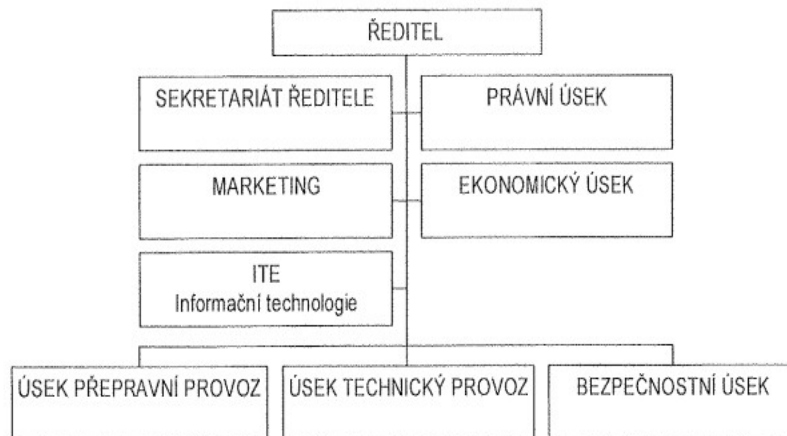
	České republiky
1997	v historii letiště první přistání velkokapacitního letounu Boeing 747
1999	instalován nový ovládací systém světelného zabezpečovacího zařízení vzletové a přistávací dráhy
2000	uskutečnění provozu pravidelné dopravy, společný projekt města Brna, BVV a ČSA na lince Praha-Brno. Provoz byl ukončen k 30.3.2001
2002	od 1.7.2002 přechází provozování letiště na společnost LETIŠTĚ BRNO a.s., která byla založena za účelem provozování a rozvoje letiště Brno-Tuřany, majetek letiště zůstává v majetku státu
2004	od 1.7.2004 se stává vlastníkem letiště Jihomoravský kraj LETIŠTĚ BRNO a. s. je nadále provozovatelem ⁹

2.1.4 Orgány společnosti a organizační struktura

Mezi orgány společnosti patří představenstvo, valná hromada a dozorčí rada. Statutárním orgánem je představenstvo, jehož předsedou je Jiří Filip (místopředsedou představenstva je Rudolf Šnajder a členem je Hana Gazdová. Dozorčí rada vykonává funkci kontrolního orgánu společnosti, předsedou je Mgr. Jakub Šnajder (další členové jsou Ludmila Filipová a Karel Večeřa).¹⁰

⁹ <http://www.airport-brno.cz/index.php?id=41&lang=cs>

¹⁰ Výroční zpráva společnosti 2010/2011



Ilustrace 2: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Výroční zpráva společnosti 2010/2011

Popis elementárních činností jednotlivých úseků

Ředitelství: řízení společnosti, autorizace dokladů a dokumentů, smluvní vztahy, výkaznictví a statistiky pro Ministerstvo dopravy.

Ekonomický úsek: výkaznictví, vedení evidence majetku, zajištění zásob materiálu a účtování veškerých činností ve společnosti.

Úsek přepravní provoz: odbavení cestujících a posádek letadel, vedení a evidence handlingových služeb a objednávky cateringu.

Úsek technický provoz: zajištění technické obsluhy letadel, doprava a údržba majetku, investiční činnost, autoprovaz, energie a média. (14)

Destinace¹¹

Pravidelná doprava

- Londýn/Stansted
- Miláno/Bergamo

¹¹ <http://www.airport-brno.cz/index.php?id=18&lang=cs>

- Londýn/Luton
- Řím/Fiumicino
- Moskva/Vnukovo

Turistické lety

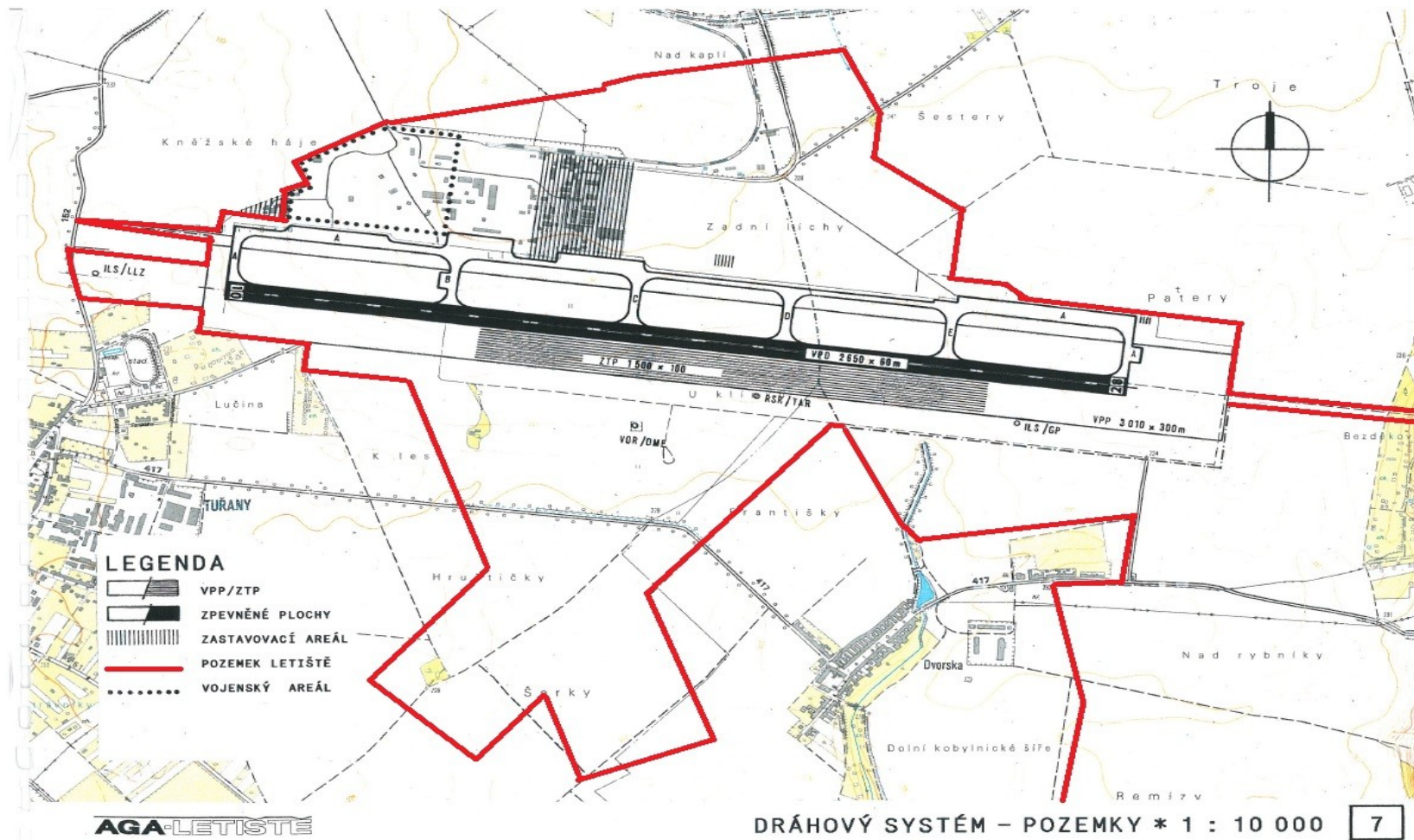
- Almeria/Španělsko
- Antalya/Turecko
- Araxos/Řecko
- Burgas/Bulharsko
- Chania/Řecko
- Corfu/Řecko
- Djerba/Tunisko
- Girona/Španělsko
- Gran Canaria/Španělsko
- Heraklion/Řecko
- Hurghada/Egypt
- Kavala/Řecko
- Kos/Řecko
- Larnaca/Řecko
- Marsaalam/Egypt
- Monastir/Tunisko
- Mytilini (Lesbos)/Řecko
- Palma Mallorca/Španělsko
- Preveza/Řecko
- Rhodos/Řecko
- Samos/Řecko
- Sharm el sheikh/Egypt
- Taba/Egypt
- Thessaloniky/Řecko

- Tunis/Tunisko
- Zakynthos/Řecko

Letecké společnosti

Následující letecké společnosti létají z brněnského letiště

- RYANAIR
- WIZZAIR
- TRAVEL SERVICE
- SMART WINGS
- HOLLIDAYS CZECH AIRLINES
- UTAIR
- SAMAIR



Ilustrace 3: Mapa území letiště

(Zdroj: Společnost LETIŠTĚ BRNO a.s.)

2.2 Fundamentální analýza společnosti

2.2.1 Analýza Rozvahy

Aktiva

V první řadě se budu zabývat analýzou Aktiv

Podle velikosti aktiv, jež činí 910.973 tis Kč můžeme říct, že se jedná o velkou společnost.

Hodnota celkových aktiv vzrostla o více než 30 mil. Kč oproti předcházejícímu hospodářskému roku. S růstem aktiv roste i hodnota společnosti.

Pohledávky za upsaný základní kapitál

Společnost neemitovala žádné akcie a celý základní kapitál je splacený.

Dlouhodobý majetek

V uplynulém hospodářském roce došlo ke zvýšení dlouhodobého majetku o 6,8% (50.348 tis. Kč) ze 740.894 tis. Kč na 791.242 tis. Kč. Takže můžeme tvrdit, že hodnota oběžných aktiv poklesla což vidíme v řádku 031. Hodnota korekce neodpovídá výše odpisů podle výkazu zisků a ztráty. Můžeme tedy říct, že společnost prodala dlouhodobý hmotný majetek, který ještě nebyl plně odepsaný a současně pořídila nový.

Dlouhodobý nehmotný majetek

Hodnota tohoto majetku poklesla o 277 tis. Kč.

Společnost neeviduje žádné zřizovací výdaje, z čehož vyplývá, že společnost existuje déle než 7 let.

V řádku 006 ve sloupci brutto má společnost v uplynulém hospodářském roce evidovány nehmotné výsledky výzkumu a vývoje. Korekce proběhla v plné výši takže konečný stav je 0Kč. V předešlém hospodářském roce nejsou evidovány žádné výsledky výzkumu a vývoje.

Společnosti klesla hodnota softwaru o 277 tis. Kč. Vzhledem k výši můžeme říct, že se nejedná o společnost, jež se zabývá vývojem softwaru. Společnost určitý software eviduje může se jednat o ekonomický, účetní či speciální software k provozování své činnosti.

Společnost nemá žádná ocenitelná práva, goodwill, jiný dlouhodobý nehmotný majetek ani neposkytla žádné zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek.

Hmotný majetek

Hodnota hmotného majetku se zvýšila o 13.126 tis. Kč.

Společnost vlastní pozemky a stavby. Hodnota pozemků vzrostla o 21.368 tis. Kč a hodnota staveb klesla o 15.528 tis. Kč. Došlo k nákupu pozemků nejspíše od soukromých vlastníků.

Společnost má v majetku určité stroje a zařízení. Jejich hodnota vzrostla o 6.273 tis. Kč na 55.890 tis. Kč. Vzhledem k tak vysoké hodnotě může jít o relativně specifická zařízení.

Společnost nevlastní pěstitelské celky trvalých prostů, základní stádo a tažná zvířata (nejde o cirkus, ani o Zoo), jiný dlouhodobý hmotný majetek, neposkytla zálohy na dlouhodobý hmotný majetek, ani neúčtovala o oceňovacích rozdílech k nabytému majetku.

Společnost vlastní nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. Jeho hodnota se zvýšila o 1.012 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že společnost eviduje nedokončený dlouhodobý majetek již v předcházejících hospodářských letech, patrně půjde o náročnější a dlouhodobější projekt. Může jít o rozestavěnou budovu či o pořízení specifického stroje a přístroje.

Dlouhodobý finanční majetek

Společnost vlastní podíly příp. akcie jiných společností. Tento dlouhodobý majetek vzrostl téměř o 86% na 81.120 tis. Kč. Společnost je tedy kapitálově propojena s jinými společnostmi.

Podíly v ovládaných a řízených osobách

Tento podíl se oproti minulému hospodářskému roku nijak nezměnil. Vzhledem k jeho

výši 200 tis Kč, můžeme říct, že jde pravděpodobně o společnost s ručením omezeným.

Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem

Tento podíl vzrostl o 12.030 tis Kč, pravděpodobně vzhledem k výši (27.420) jde o podíl v akciové společnosti.

Společnost nevlastní žádné ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly, neviduje žádný pořizovaný dlouhodobý finanční majetek ani neposkytla žádné zálohy na dlouhodobý finanční majetek.

Půjčky a úvěry – ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv

Společnost dlouhodobě půjčila ovládající a řídicí osobě pod podstatným vlivem finanční prostředky. Tyto prostředky jsou identické jako v předcházejícím hospodářském roce ve výši 28.000 tis. Kč

Jiný dlouhodobý finanční majetek

Společnost eviduje nárůst tohoto majetku o 25.500 tis. Kč. Bohužel tuto položku nejsem schopna blíže identifikovat.

Oběžná aktiva

Výše oběžných aktiv poklesla o 24.660 tis. Kč, což je 18%. Ze struktury oběžných aktiv plyne, že 56% oběžných aktiv tvoří krátkodobý finanční majetek, 27% jsou krátkodobé pohledávky, téměř 14% tvoří dlouhodobé pohledávky a 3% tvoří zásoby. Tato struktura oběžných aktiv není úplně typická.

Zásoby

Společnosti vzrostl stav zásob na skladě, a to o cca 400 tis. Kč. Společnost nemá zásoby nedokončené výroby a polotovary, výrobky, zásoby zboží a také společnost neposkytla žádné zálohy na zásoby. Na zásobách se ve velké míře podílí zásoby materiálu. Zásoby materiálu vzrostly z 1.999 tis. Kč na 2.378 tis. Kč. Vzhledem k jejich výši v poměru k celkovému majetku můžeme tvrdit, že nejde o výrobní společnost. Vlivem druhu

podnikání s největší pravděpodobností jde o zásoby pohonných hmot. V řádku 036 společnost eviduje nárůst o 14 tis. Kč na 100 tis. Kč. Můžeme předpokládat, že se jedná o hlídací psi.

Dlouhodobé pohledávky

Společnost neeviduje žádné pohledávky z obchodních vztahů, pohledávky k ovládajícím a řídicím osobám, pohledávky u subjektů pod podstatným vlivem, pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení, neeviduje dohadné účty aktivní a nemá odloženou daňovou pohledávku. Společnost poskytla dlouhodobé zálohy, avšak nedošlo ke změně výši vůči minulému hospodářskému roku.

Společnost eviduje jiné pohledávky, tyto pohledávky nejsem schopna blíže rozklíčovat.

Krátkodobé pohledávky

Krátkodobé pohledávky poklesly o více než 50% na 30.837 tis. Kč. Společnost nemá žádné pohledávky k ovládajícím a řídicím osobám, pohledávky u subjektů pod podstatným vlivem, pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení a pohledávky na sociální zabezpečení a zdravotním pojištěním. Společnosti výrazně poklesly pohledávky z obchodních vztahů a to téměř o 37% na 18.369 tis. Kč, přičemž společnost vytvořila opravnou položku ve výši 1.989 tis. Kč. Patrně u společností, jež jsou v insolvneci nebo jež zkrachovaly. Dále společnost eviduje pohledávku na ř. 054. tato pohledávka se zvýšila o více než 150% na 8.628 tis. Kč.

Společnost opakovaně poskytla zálohu pravděpodobně svým dodavatelům, čímž si udržuje průměrné postavení na trhu.

Společnost téměř o polovina snížila dohadné účty aktivní na 3.568 tis. Kč. Na dohadné účty aktivní účtujeme v případě, že ještě nebylo proplaceno pojistné plnění ani není známa výše plnění.

Dále společnost eviduje jiné pohledávky, u kterých můžeme konstatovat pouze to, že poklesly z 1.193 tis. Kč na 3 tis. Kč.

Krátkodobý finanční majetek

Společnost neobchoduje s krátkodobými cennými papíry a podíly. Ani žádný

krátkodobý majetek nepořizovala.

Na pokladně drží poměrně vysokou hotovost a to 1.810 tis. Kč, taktéž má velmi vysoký stav na bankovních účtech a to 61.907 tis. Kč. Pokud se podíváme na minulé hospodářské roky tak společnost dlouhodobě urdžuje vysoký stav na bankovních účtech. Obvykle se drží vysoké finanční prostředky v případě, že společnost plánuje investici, na kterou si nemůže půjčit (např. koupě firmy), nebo v případě nestabilních výnosů.

Časové rozlišení

Ve sledovaném období společnost nevykazuje komplexní náklady příštích období. Vykazuje náklady příštích období a příjmy příštích období. Náklady příštích období vzrostly o 4.800 tis. Kč na 6.695 tis. Kč. Zde může společnost evidovat předplacené nájemné nebo majetek „koupený“ formou finančního leasingu. Vzhledem k tomu, že měsíční náklad činí téměř 558 tis. Kč pravděpodobně půjde o pronájem nebo případně nějaké předplatné např. na reklamu. Dále společnosti také vzrostly příjmy příštích období ze 130 tis. Kč na 296 tis. Kč.

Z analýzy aktiv vyplývá, že nejde o žádný cirkus ani Zoo. Dále se společnost pravděpodobně nezabývá výrobou, jelikož má poměrně malé zásoby. Má dlouhodobě vysoký stav finančních prostředků na bankovních účtech. A nejspíš vlastní společnost s ručením omezeným a má podíl s podstatným vlivem u akciové společnosti.

Pasiva

Ceková pasiva mají hodnotu 910.973 tis. Kč. Téměř 86% celkových pasiv tvoří cizí zdroje. Tento vývoj můžeme vidět i v uplynulých hospodářských letech, což není úplně typické pro společnosti podnikající na území České republiky.

Vlastní kapitál

Hodnota vlastního kapitálu ve sledovaném období klesla na 119.720 tis. Kč. Vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem, rezervním fondem a výsledkem hospodaření

minulých let.

Základní kapitál

Vzhledem k výši základního kapitálu můžeme tvrdit, že jde pravděpodobně o akciovou společnost, která byla založena před účinností novely obchodního zákoníku, jež nabyla platnost 1.1.2001. Společnost ve sledovaném období neemitovala akcie.

Kapitálové fondy

Podle řádku 073 lze dovodit, že společnost nemá žádné kapitálové fondy. Ve sledovaném období tedy nedostala žádný dar, dotaci na investici, nebyla transformovaná ani neprodávala akcie na primárním trhu ani nepřecenila svůj majetek.

Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku

Společnost tvoří pouze zákonný rezervní fond jehož výše je v uplynulých dvou letech stejný a to 200 tis. Kč. Statutární a ostatní fondy nejsou tvořeny.

Výsledek hospodaření minulých let

Podle výše lze říct, že společnost je dlouhodobě zisková. Zisky jsou ponechány v podobě nerozděleného zisku v minulých letech.

Výsledek hospodaření běžného účetního období

Společnost ve sledovaném roce dosáhla opět zisku, avšak tento zisk je výrazně menší než v minulém roce, a to o 32.613 tis. Kč. Hodnota výsledku hospodaření je 8.642 tis. Kč. Vzhledemk předcházejícímu období jde o významný pokles.

Tržby (VZZ - ř. 05 a 06) v uplynulém roce činily 169.849 tis. Kč. výška výsledku hospodaření činí 5% těchto tržeb.

Cizí zdroje

Ve sledovaném období hodnota cizích zdrojů vzrostla o 33.909 tis. Kč na 779.622 tis. Kč. Největší měrou se na cizích zdrojích podílí dlouhodobé závazky (86%) následně rezervy (téměř 11%) a nakonec krátkodobé závazky (3%). Opět tato struktura cizích

zdrojů není typická pro české podniky.

Rezervy

Podle struktury B.I můžeme vidět, že společnost již delší dobu tvoří rezervy podle zvláštních právních předpisů. Tyto rezervy jsou daňově uznatelné a budou pravděpodobně sloužit na opravu dlouhodobého majetku. Jejich hodnota se zvýšila o 13.087 tis. Kč na 84.105 tis. Kč. Zvýšením této rezervy si společnost opět snížila daňový základ. Společnost nevytváří rezervy na důchody a podobné závazky ani rezervy na daň z příjmů. Dále společnost tvoří ostatní rezervy, jejichž výše (230 tis. Kč) se oproti minulému roku nijak nezměnila. Tvorba této rezervy však není daňově uznatelný náklad.

Dlouhodobé závazky

Dlouhodobé závazky se největší měrou podílí na cizích zdrojích. Jejich hodnota oproti minulému hospodářskému roku vzrostla na 671.822 tis. Kč. Společnost neměla a ani nemá dlouhodobé závazky z obchodních vztahů, k ovládajícím a řídicím osobám, závazky – pod podstatným vlivem, závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení. Nepřijala žádné dlouhodobé zálohy, ani nevydala dluhopisy a dlouhodobé směnky k úhradě. Nemá v evidenci ani dohadné účty pasivní. Společnost eviduje jiné závazky jejichž hodnota vzrostla z 636.824 tis. Kč a 657.063 tis. Kč, zde můžeme pouze konstatovat, že tyto závazky má a možná to jsou závazky z pronájmu. Dále má společnost odložený daňový závazek ve výši 14.759 tis. Kč.

Krátkodobé závazky

Ve sledovaném období se hodnota krátkodobých závazků zvýšila o 100 tis. Kč na 23.695 tis. Kč. Hodnota krátkodobých pohledávek je vyšší než hodnota krátkodobých závazků. Závazky z obchodních vztahů výrazně poklesly a to o 9.588 tis. Kč na 9.741 tis. Kč. Společnost nemá žádné závazky k ovládajícím a řídicím osobám ani k osobám pod podstatným vlivem. Dále nepřijala žádné krátkodobé zálohy ani nevydala dluhopisy. Vznikly závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení, a to ve výši 8.400 tis. Kč. Společnost patrně vyplatila dividendy a odměny na zisku

svým akcionářům. Společnost eviduje závazky k zaměstnancům, které vzrostly na 3.137 tis. Kč, tento závazek jsou nevyplacené mzdy za poslední měsíc hospodářského roku. Vzhledem k tomu, že vzrostly můžeme říci, že buď společnost přijala nové zaměstnance, nebo zvýšila mzdu stávajícím zaměstnancům. Společnost má také závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění z nevyplacených mezd. Dále má závazky vůči státu, které poklesly o 97 tis. Kč na 425 tis. Kč. Může se jednat o nedoplatek na DPH, nezaplacená záloha na dani z příjmů právnických osob.

Společnost dále eviduje na dohadných účtech pasivních pokles z 55 tis. Kč na 43 tis. Kč, pravděpodobně jde zde o nevyfakturované dodávky.

Společnosti se zvýšili jiné závazky o 6 tis. Kč na 67 tis. Kč.

Bankovní úvěry a výpomoci

Z části B.IV. vyplývá, že společnost nečerpá žádný dlouhodobý ani krátkodobý úvěr. Můžeme tedy říct, že je financována prostřednictvím jiných zdrojů.

Časové rozlišení

Hodnota časového rozlišení klesla na 11.631 tis. Kč. Podstatnou část tvoří výnosy příštích období a to 11.330 tis. Kč. Zbývajících 301 tis. Kč tvoří výdaje příštích období.

2.2.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

Část I.

Společnost nemá žádné tržby z prodeje zboží ani náklady na prodané zboží. Můžeme tedy říct, že nejde o obchodní společnost.

Část II.

Výkony společnosti poklesly o téměř 24% na 169.849 tis. Kč. Vzhledem k výšce zásob můžeme říct že jde o společnost poskytující služby.

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb poklesly na 169.843 tis. Kč. Což mohlo být způsobeno odlivem velkého odběratele nebo odlivem většího počtu menších odběratelů. Avšak nepatrně vzrostly změny stavu zásob vlastní činností o 1 tis. Kč na 6 tis. Kč.

Výkonová spotřeba poklesla o 21.510 tis. Kč na 55.939 tis. Kč, přičemž tento pokles představuje téměř 28%. Tento vývoj je příznivý, protože pokles výkonové spotřeby je vyšší než pokles tržeb.

Výše výkonové spotřeby je především tvořena službami. Hodnota služeb poklesla z 56.990 tis. Kč na 38.347 tis. Kč. Zde můžou být náklady na pronájem, náklady na ekologickou likvidaci odpadů, Dále společnost spotřebovala materiál a energii v celkové hodnotě 17.592 tis. Kč. Činnost společnosti je poměrně energeticky náročná.

Osobní náklady společnosti zvýšili na 65.297 tis. Kč. Nejvyšší měrou se na osobních nákladech podílejí mzdové náklady a to téměř 73%, jejich hodnota činí 47.228 tis. Kč. Průměrné měsíční náklady činí 3,9 mil což téměř odpovídá závazkům k zaměstnancům z rozvahy z řádku č. 107. Vzhledem k průměrné mzdě v České republice, můžeme říct, že společnost má něco kolem 140 zaměstnanců.

Společnost nevyplatila žádné odměny členům orgánů společnosti.

Společnosti se taktéž zvýšili náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění na 16.182 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že výše těchto nákladů neodpovídá zákonem stanovené částce, můžeme tvrdit, že společnost zaměstnává některé zaměstnance na dohody mimo pracovní poměr. Zde může jít o sezonní práce, či jednorázové činnosti.

Vzhledem k tomu, že společnost eviduje sociální náklady, můžeme předpokládat, že svým zaměstnancům přispívá na stravenky, příp. na důchodové připojištění a nebo taktéž vytváří podmínky v péči o zdraví zaměstnanců. Vzhledem k jejich výši může jít o kombinaci výše uvedeného.

Daně a poplatky

Hodnota této položky se zvýšila o 50 tis. Kč na 172 tis. Kč. Společnost platí daň z nemovitosti (vyplývá z vlastnictví staveb a pozemků) a daň silniční (pravděpodobně společnost má ve své evidenci dopravní prostředek).

Odpisy dlouhodobého majetku a materiálu

Odpisy majetku klesly o 1.409 tis. Kč na 28.216 tis. Kč.

Část III.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Společnost prodala dlouhodobý majetek a to ve výši 15.501 tis. Kč, jež nebyl ještě plně odepsán. Protože se hodnota dlouhodobého majetku zvýšila musela společnost současně nějaký majetek pořídit. Společnost také prodala materiál v hodnotě 2.878 tis. Kč

Prodej dlouhodobého majetku

Společnost prodala dlouhodobý majetek ve výši 15.501 tis. Kč. Zůstatková cena tohoto majetku činila 14.701 tis. Kč. Společnost tedy realizovala zisk ve výši 800 tis. Kč, což není obvyklé.

Prodej materiálu

Společnost prodala materiál ve výši 2878 tis. Kč. Náklady na prodaný materiál činily 1.800 tis. Kč. Společnost tedy dosáhla také zisku ve výši 1.078 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že společnost se pravděpodobně zabývá spíše službami, jde v případě prodeje materiálu nejspíše o doplňkové avšak nezbytné služby.

Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období

Jak také vyplývá z rozvahy, společnost tvoří zákonnou rezervu na opravu dlouhodobého majetku. Také vytvořila opravnou položku k pohledávkám.

Část IV.

Je velmi obtížné provést analýzu ostatních provozních nákladů a výnosů, jelikož není známo jaké náklady a výnosy jsou zde zahrnuty. Proto můžeme pouze konstatovat, že výnosy poklesly na 4.854 tis. Kč a náklady vzrostly na 7.148 tis. Kč.

Část V.

Nejsou uplatňovány žádné převody provozní výnosů či nákladů

Provozní výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření oproti minulému roku klesl o 30.612 tis. Kč na 11.252 tis. Kč, což činí pokles o 73%. Tento pokles je velmi výrazný a je způsoben poklesem tržeb.

Část VI., VII., VIII., IX.

Téměř ve všech těchto částech společnost nevykazuje žádné výnosy a náklady. Avšak v minulém roce společnost prodala cenné papíry a podíly v celkové výši 14.123 tis. Kč. Výsledek tohoto prodeje je velmi pozitivní.

Část X.

Společnosti jsou připsány výnosové úroky v hodnotě 525 tis. Kč. Hodnota těchto úroků poklesla o 130 tis. Kč. Dále oproti minulému roku společnost nevykazuje žádné nákladové úroky.

Části XI.

U ostatních finančních výnosů a nákladů můžeme konstatovat pouze to, že jsou a že poklesly. Výnosy poklesly o 51% na 487 a náklady poklesly o téměř 50% na 1.604 tis. Kč.

Část XII.

Ve společnosti nebyly uplatněny žádné převody finančních výnosů či finančních nákladů.

Finanční výsledek hospodaření

Finanční výsledek hospodaření je záporný ve výši -592 tis. Kč. Toto je obvyklé pro české společnosti. Avšak v minulém roce byl finanční výsledek hospodaření kladný a to ve výši 8.622 tis. Kč, což bylo zapříčiněno prodejem cenných papírů a podílů. Ztráta v uplynulém období byla způsobena převážně ostatními finančními náklady.

Daň z příjmů za běžnou činnost

Hodnota daně z příjmů výrazně poklesla o 7.213 tis. Kč (78%) na 2.018 tis. Kč. Je tvořena převážně daní splatnou a to ve výši 1.305 tis. Kč. Daň splatná tvoří 713 tis. Kč

Část XIII.

Společnost ve sledovaném období nevykazuje žádné výsledky z mimořádné činnosti. Společnost tedy nemá žádné výnosy ani náklady z mimořádné činnosti a tím pádem také řádky 55, 56 a 57 vykazují nulovou hodnotu.

Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům

Ve sledovaném období nebyly vypaceny žádné podíly.

Výsledek hospodaření za účetní období

Společnost v uplynulém i předcházejícím hospodářském roce dosáhla zisku. Výsledek hospodaření za účetní období výrazně poklesl, a to o 79% na 8.642 tis. Kč

Struktura výnosů a nákladů

Třby (v tis. Kč)	Hospodářský rok 2008_2009	Hospodářský rok 2009_2010	Hospodářský rok 2010_2011	Změna HR2009_2010 HR2010_2011	
Podíl na celk. tržbách	ABS	ABS	ABS	ABS	%
Letištní služby a poplatky	177 257	189 684	139 618	-50 066	-26,39
Z toho:	49 498	58 461	36 156	-22 305	-38,15
- handling					
- letištní taxa	69 761	61 799	55 049	-6 750	-10,92
- přist. poplatky	48 960	57 589	41 876	-15 713	-27,28
- park. poplatky	4 993	6 313	4 496	-1 817	-28,78
- catering. služby	4 045	5 522	2 041	-3 481	-63,04
Ostatní komerční aktivity	26 692	33 554	30 225	-3 329	-9,92
Tržby celkem	203 949	223 238	169 843	-53 395	-23,92

Tabulka 1: Struktura výnosů a jejich vývoj

Zdroj: Výroční zpráva společnosti 2010/2011

Mezi ostatní komerční aktivity patří: provoz barů, restaurací a duty free shopu, činnost autopůjčoven a cestovních kanceláří, směnárská činnost a provoz parkoviště, prodej letenek a výběr poplatků souvisejících s odbavením cestujících a zavazadel.

Náklady (v tis. Kč)	Hospodářský rok	Hospodářský rok	Hospodářský rok	Změna HR2009_2010 HR2010_2011	
	2008_2009	2009_2010	2010_2011	ABS	%
Podíl na celk. nákladech	ABS	ABS	ABS	ABS	%
Spotřeba materiálu	12 141	11 964	9 075	-2 889	-24
Spotřeba energií	9 350	8 495	8 518	23	0
Služby	62 411	56 990	38 347	-18 643	-33
Ostatní náklady	61 811	63 258	65 297	2 039	3
Ostatní provozní náklady	66 019	56 342	60 595	4 253	8
Finanční náklady včetně daně z příjmů	10 955	16 381	3 622	-12 759	-78
Náklady celkem	222 687	213 430	185 454	-27 976	-13

Tabulka 2: Struktura nákladů a jejich vývoj

Zdroj: Výroční zpráva společnosti 2010/2011

2.2.3 Závěry fundamentální analýzy

- Společnost ze zákona musí mít účetní závěrku ověřenou auditorem.
- Z pohledu velikosti aktiv se jedná o větší společnost, z pohledu velikosti obrátu o střední až větší společnost, a z pohledu odhadovaného počtu zaměstnanců a to cca 140 jde o společnost střední. Patrně tedy jde o větší až střední společnost.
- Ve sledovaném období společnost zvýšila svou hodnotu.
- Společnost patrně patří do jistého uskupení. Patrně je v pozici jak ovládané tak ovládající společnosti.
- Společnost vykazuje vlastní software (mají vlastní ekonomický software, účetní software a příp. speciální technický software k své činnosti)
- Společnost v uplynulém roce nakoupila pozemky. Má ve svém vlastnictví budovy a samostatné movité věci (např. stroje, zařízení, automobily atp.)
- Má atypickou strukturu oběžných aktiv, jež je převážně tvořena krátkodobým finančním majetkem. Společnost má velmi vysokou okamžitou likviditu. Pokud nahlédneme do předchozích výkazů můžeme vidět, že jde u této společnosti o „běžný“ stav.
- Vzhledem k nízkému stavu zásob a absence tržeb z prodeje služeb nepůjde o obchodní ani o výrobní společnost. Patrně se jedná o společnost zaměřenou na služby s různými nutnými doplňkovými činnostmi jako např. prodej materiálu.
- Společnost je financována především prostřednictvím cizích zdrojů, jež tvoří 86% celkových pasiv.
- Společnosti nebyl poskytnut žádný dar ani dotace na investice.
- Cizí zdroje jsou převážně tvořeny jinými závazky.
- Výška základní kapitálu pravděpodobně ukazuje, že jde o akciovou společnost.
- Společnost netvoří žádné fondy mimo zákonného rezervního fondu.
- Společnost využívá možnosti tvorby zákonné rezervy, patrně na opravu dlouhodobého majetku
- Krátkodobé závazky z obchodních vztahů jsou nižší než krátkodobé pohledávky.
- Zvýšily se závazky vůči zaměstnancům, což znamená, že buď se zvýšil počet

zamstnancům nebo se zvýšily platy stávajícím zaměstnancům. Když vezmeme v potaz ř.13 ve VZZ můžeme říct, že vzhledem k průměrnému platu v České republice bude se patrně jednat o kombinaci výše uvedeného. Také samozřejmě došlo k růstu nákladů na sociální zuabezpečení a zdravotní pojištění.

- Došlo k poklesu výkonů o téměř 24% současně došlo k poklesu výkonové spotřeby o 28%. Přidaná hodnota poklesla o téměř 22% . Pokles v tržbách může být způsoben ekonomickou situací a to nejen v České republice, ale i v Evropské unii a odlivem důležitých odběratelů.
- Tvorbou zákonných rezerv a opravných položek si společnost snížila základ daně.
- Společnost vykazuje vysoký závazek vůči společníkům a to 8.400 tis. Kč podle toho můžeme říci, že se budou vyplacet dividendy a odměny ze zisku.
- Společnost také patrně přispívá na stravenky a na důchodové či životní připojištění
- Společnost v uplynulém roce prodala výrazně více dlouhodobého majetku než v předcházejícím roce. Naopak jí klesly tržby z prodeje materiálu.
- Společnost dosáhla kladného výsledku hospodaření z provozní činnosti
- Společnost v uplynulém roce dosáhla záporného výsledku hospodaření z finanční činnosti. V minulém hospodářském roce dosahovala poměrně vysokého zisku v této oblasti.
- Společnost nevykazuje žádné mimořádné náklady ani výnosy. Výsledek hospodaření z mimořádné činnosti je tedy nulový.
- Celkově společnost dosáhla zisku, ačkoliv je podstatně menší než v uplynulých letech.

2.3 SLEPTE analýza 2010

Sociální faktory (v roce 2010)		
Faktor	Aktuální vliv	Předpoklad vývoje
Demografické trendy	Stárnutí obyvatelstva a klesající podíl obyvatel v produktivním věku. Začíná se rozrůstat okruh penzistů jimž starobní důchod a úspory umožňují konzumovat nákladnější typy dovolených orientovaných na poznávací turistiku, ale i wellnes programy.	- pokračování trendu stárnutí obyvatelstva
Změna vzdělanostní struktury obyvatel ČR	Snižující se počet obyvatel se základním a středním vzděláním bez maturity, rostoucí počet obyvatel s maturitou a vysokoškolským vzděláním. Tento růst osob s vyšším vzděláním, jako jeden z faktorů působí na vytváření pracovních míst ve vedení, výzkumu... společností. Čímž dochází k vyššímu potenciálu využití leteckých služeb (boardy, školení, atd.)	- rostoucí podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel i v budoucnosti.
Rostoucí životní úroveň	Průměrná hrubá nominální mzda v České republice každoročně roste, v roce 2008 dosáhla výše 23 400 Kč.	- Zpomalení tempa růstu životní úrovně
Volný pohyb pracovních sil v rámci EU	Přes přetrvávající omezení v některých zemích existuje v rámci EU možnost získat zaměstnání v kterékoliv členské zemi. Pro cestovní ruch je významná zejména možnost získat levnější pracovníky z nově přístupujících (případně kandidátských zemí).	- dostupnost levnější pracovní síly zejména pro mladé absolventy středních a vysokých škol ze zemích východní Evropy.

Tabulka 3: Sociální faktory 2010

Zdroj: (14)

Legislativní faktory (v roce 2010)		
Faktor	Aktuální vliv	Předpoklad vývoje
Novela zákona o nemocenském pojištění	Přesun plateb ze zaměstnavatele na správu sociálního zabezpečení.	- pokračování platnosti nové úpravy, ovšem otázkou je také politický vývoj a možná změna v neprospěch zaměstnavatelů
Snížení daně z příjmů	Pokles na 20 % v roce 2009 a na 19 % v roce 2010.	- velmi závisí na politickém vývoji, ovšem k dalšímu snižování zřejmě nedojde a reálně hrozí spíše opak
Bezpečnostní opatření	Je zvažována (v rámci EU) povinnost o zavedení trojrozměrných skenerů. V současné době probíhají zátěžové testy.	- po dořešení etických otázek je předpoklad schválení tohoto bezpečnostního opatření

Tabulka 4: Legislativní faktory 2010

Zdroj: (14)

Ekonomický faktory (v roce 2010)		
Faktor	Aktuální vliv	Předpoklad vývoje
Stav a vývoj ekonomiky	Globální důsledky finanční krize se dosud promítají zejména do negativních očekávání a poklesu HDP, což přímo souvisí s aktivitou v oblasti cestovního ruchu.	- současné prognózy jsou natolik rozdílné, že není možné předpokládaný vývoj jednoznačně stanovit
Protikrizový balíček	Opatření přijatá předchozí a současnou vládou směřují k podpoře podnikatelských aktivit jako motoru hospodářského růstu. Zjednodušují některé procesní úkony (změna insolvenčního zákona) a hlavně dochází k úpravě zákona o daních z příjmů.	- teoreticky dlouhodobá platnost (také díky politické shodě na dané úpravě), ovšem velký vliv bude mít budoucí vývoj ekonomiky a povolební uspořádání
Vývoj inflace	Od roku 2002 do 3 %. Výjimkou byl rok 2008, kdy míra inflace činila 6,3 %, což je nejvíce od roku 1998. Vyšší míra inflace je příznivá pouze pro subjekty dlouhodobě splácející úvěr, který se tím stává levnější. Znamená však také ztrátu v podobě vyšších výdajů za nákup zboží a služeb a snížení výnosů z úspor a investic.	- je odvislá od fiskální a monetární politiky státu

Tabulka 5: Ekonomické faktory 2010

Zdroj: (14)

Politický faktory (v roce 2010)		
Faktor	Aktuální vliv	Předpoklad vývoje
Politická nestabilita	Je otázka jakou dobu bude vládnout úřednická vláda a jaké bude povolební uspořádání	- možnost patového výsledku voleb a pokračování politické nejistoty

Tabulka 6: Politické faktory 2010

Zdrj: (14)

Technologický faktory (v roce 2010)		
Faktor	Aktuální vliv	Předpoklad vývoje
Nové technologie v letectví	Stále dochází k vývoji používaných leteckých technologií, které je nutno sledovat a připravovat se na jejich využívání.	- trend technologického rozvoje bude dále pokračovat
Informační a komunikační technologie	Dopad na dvě hlavní oblasti: <ul style="list-style-type: none"> - rozvoj využívání IT domácnostmi (v roce 2008 mělo 42 % českých domácností přístup k internetu) zvyšuje význam internetové prezentace firem a rozšiřování využívání tohoto informačního kanálu i při realizaci zakázek - možnost využití v rámci vnitřního informačního systému firem, která souvisí i se zlevňováním příslušných prostředků 	- rovněž pokračující trend technologického rozvoje a zvyšující se „počítačová gramotnost“ obyvatelstva

Tabulka 7: Technologické faktory 2010

Zdroj: (14)

Ekologický faktory (v roce 2010)		
Faktor	Aktuální vliv	Předpoklad vývoje
Dopady aktivit na životní prostředí	Neustále roste povědomí veřejnosti o nutnosti péče o životní prostředí, což se promítá i do vývoje používaných materiálů (pohonné hmoty, maziva), ale také péče o zaměstnance, apod. Velmi často je v důsledku toho vyžadována certifikace systému environmentálního managementu, případně systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V současnosti se zvyšuje i tlak obyvatel žijících v okolí letišť na protihluková opatření, která mají omezit vliv hluku způsobeného zvyšujícím se objemem letecké dopravy	- trend bude posilovat a příslušné certifikace resp. používání modernější techniky a postupů, šetrnějších k životnímu prostředí se stanou nutností
Nákup emisních povolenek	V současné době tyto platby nejsou realizovány tudíž nevstupují do nákladů společností.	- jejich zavedení se předpokládá v rádech několika let

Tabulka 8: Ekologické faktory 2010

Zdroj: (14)

2.4 Analýza SLEPTE 2012

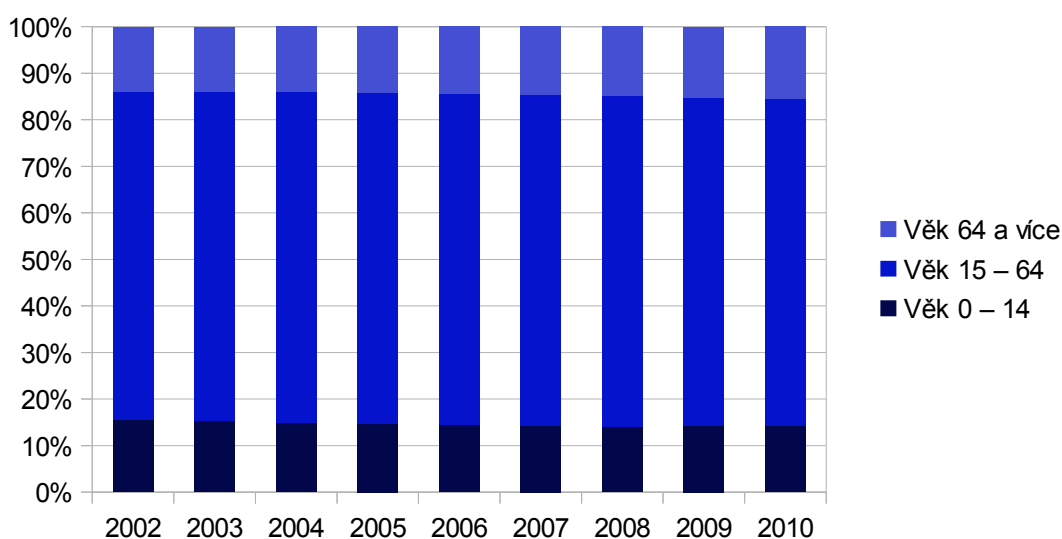
2.4.1 Sociální faktory

Životní úroveň obyvatelstva je úzce spjata s kulturním, sociálním a demografickým vývojem. Demografický vývoj obyvatelstva České republiky poukazuje na změnu věkové struktury. Přestože počet narozených dětí od roku 2000 roste, počet obyvatel ve věku od 0 do 14 let klesá. Od roku 2008 můžeme pozorovat opačné tendence, kdy počet narozených dětí klesá a počet obyvatel ve věku od 0 do 14 let roste. Podobný trend je zaznamenán i ve věkové skupině od 15 do 64 let, kde do roku 2008 roste a od roku 2009 naopak klesá. Naopak u osob ve věku 64 a více let dochází k postupnému nárůstu.

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet obyvatel k 31.12. (v tis.)	10 204	10 221	10 221	10 250	10 287	10 381	10 467	10 507	10 533
Věk 0 – 14 (v tis.)	1 590	1 554	1 527	1 501	1 480	1 477	1 480	1 494	1 518
Věk 15 – 64 (v tis.)	7 196	7 234	7 259	7 293	7 325	7 391	7 431	7 414	7 379
Věk 64 a více (v tis.)	1 418	1 423	1 435	1 456	1 482	1 513	1 556	1 599	1 636
Věk 0 – 14 (v %)	15,6%	15,2%	15,0%	14,7%	14,5%	14,5%	14,5%	14,6%	14,9%
Věk 15 – 64	70,5%	70,9%	71,1%	71,5%	71,8%	72,4%	72,8%	72,7%	72,3%
Věk 64 a více	13,9%	13,9%	14,1%	14,3%	14,5%	14,8%	15,2%	15,7%	16,0%
Počet narozených dětí	92 786	93 685	97 664	102 111	105 831	114 632	119 570	118 348	117 153

Tabulka 9: Demografický vývoj obyvatelstva v ČR v jednotlivých letech

Zdroj: ČSÚ



Ilustrace 4: Demografický vývoj obyvatelstva České republiky v letech 2002 - 2010

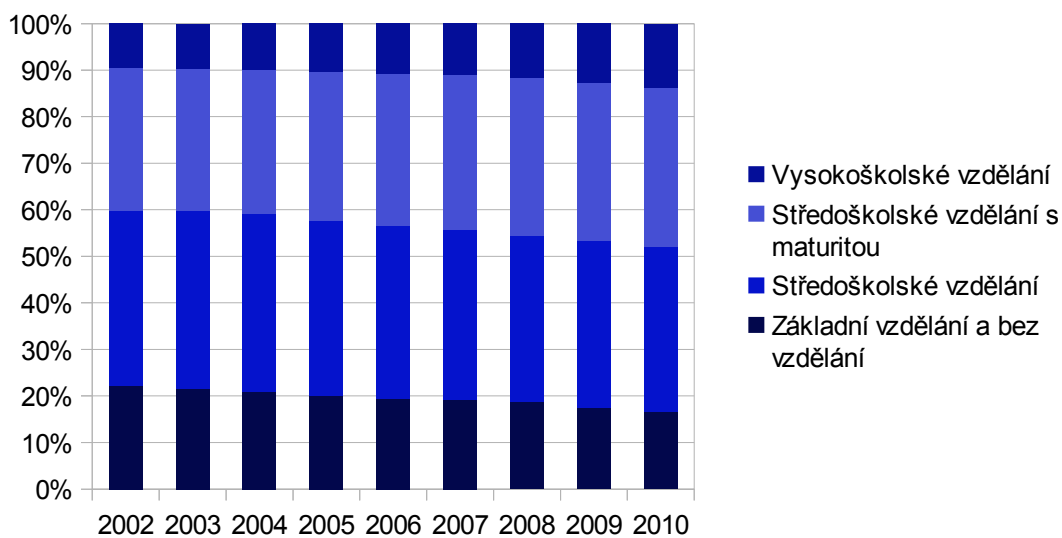
Demografický vývoj pojmenován obvykle jako „stárnutí obyvatelstva“ může mít do budoucna negativní dopady na růst a vývoj ekonomiky v podobě snížení ekonomicky aktivních obyvatel a na důchodový systém, kdy lze předpokládat opětovné zvýšení hranice odchodu do penze a pokles reálných příjmů z důchodů.

Dalším ukazatelem, jež je spjat s životní úrovní obyvatel je vzdělání, které ovlivňuje kvalitu uchazečů o práci a stává se tak elementárním předpokladem hospodářského a společenského rozvoje. Podle statistik měla Česká republika ke konci roku 2010 nejvíce obyvatel se středoškolským vzděláním bez maturity a to 37,1 %. Následující nejpočetnější skupina jsou osoby se středoškolským vzděláním s maturitou (35,9 %), poté následuje skupina osob se základním vzděláním (17,4 %) a nakonec osoby s vysokoškolským vzděláním (14,4 %). Zatímco se počet obyvatel se základním a středním vzděláním bez maturity klesá, počet obyvatel s maturitou a vysokoškolským vzděláním se zvyšují.

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Celkem (v tis.)	8 599,1	8 696,9	8 673,3	8 716,0	8 773,4	8 845,0	8 943,8	9 009,3	9 015,4
Základní vzdělání a bez vzdělání	1 916,8	1 851,0	1 810,5	1 745,0	1 698,1	1 687,2	1 675,5	1 581,1	1 500,2
Středoškolské vzdělání	3 216,9	3 299,2	3 319,5	3 283,1	3 264,1	3 244,8	3 197,8	3 223,3	3 191,0
Středoškolské vzdělání s maturitou	2 646,2	2 650,6	2 679,1	2 779,6	2 855,8	2 936,4	3 019,8	3 057,2	3 086,6
Vysokoškolské vzdělání	813,7	813,7	862,2	907,1	954,6	974,8	1 050,0	1 147,2	1 236,3
Základní vzdělání a bez vzdělání	22,3%	21,5%	21,1%	20,3%	19,7%	19,6%	19,5%	18,4%	17,4%
Středoškolské vzdělání	37,4%	38,4%	38,6%	38,2%	38,0%	37,7%	37,2%	37,5%	37,1%
Středoškolské vzdělání s maturitou	30,8%	30,8%	31,2%	32,3%	33,2%	34,1%	35,1%	35,6%	35,9%
Vysokoškolské vzdělání	9,5%	9,7%	10,0%	10,5%	11,1%	11,3%	12,2%	13,3%	14,4%

Tabulka 10: Vývoj vzdělanostní struktury v České republice v jednotlivých letech

Zdroj: ČSÚ



Ilustrace 5: Vývoj vzdělanostní struktury v letech 2002 - 2010

Sociální faktory (v roce 2012)		
Faktor	Aktuální vliv	Předpoklad vývoje
Demografické trendy	Dochází ke stárnutí obyvatelstva a poklesu podílu ekonomicky aktivních obyvatel.	<ul style="list-style-type: none"> • Pokračování trendu poklesu počtu ekonomicky aktivních obyvatel
Změna vzdělanostní struktury obyvatel ČR	Neustále klesá počet obyvatel se základním a středoškolským vzděláním bez maturity. Zvyšuje se počet obyvatel se středním vzděláním s maturitou a s vysokoškolským vzděláním	<ul style="list-style-type: none"> • Pokračování trendu růstu obyvatel s vysokoškolským vzděláním
Rostoucí životní úroveň	Výše průměrné hrubé mzdy v České republice každoročně stoupá, v roce 2011 dosáhla výše 24.319Kč.	<ul style="list-style-type: none"> • Na další zvyšování průměrné mzdy bude mít vliv úsporná opatření vlády
Volný pohyb pracovních sil v rámci EU	Po vypršení bariér, které bránily volnému pohybu pracovních sil v rámci EU, jež byly vyjednány v přístupových dohodách se díky krizi a tím i ekonomické situaci (vývoj nezaměstnanosti) v jižních zemích – Portugalsko, Španělsko, atd... dochází k jevům, které byly z dřívějšího pohledu nemyslitelné a to stěhování pracovní síly do střední Evropy. Jako poslední příklad lze uvést situaci v oboru nákladní dopravy, kdy španělští dopravci přemísťují své kapacity na území České republiky a Slovenska	<ul style="list-style-type: none"> • V případě narůstajících potíží ekonomik jižních států tento vývoj bude zesilovat množství firem nejen v jednom segmentu, ale i rozsahem oblastí

Tabulka 11: Sociální faktory 2012

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4.2 Legislativní faktory

K 1. 1. 2012 vstoupila platnost novela zákona o DPH, jejíž podstatnou součástí je zblížení sazeb DPH. Snížená sazba se nyní posunula z 10 % na 14 %. Lze očekávat, že z důvodu negativního vývoje ekonomiky ale taktéž zastavení čerpání či neproplacení jednotlivých projektů z EU dojde k obavě z prohloubení deficitu státního rozpočtu a proto bude navrhováno jako jedno s prioritních řešení sjednocení sazby DPH na jednotnou úroveň 19% nebo 20% (předpoklad při současném složení vlády).

Od 1. 1. 2012 platí také novela zákoníku práce, která také stanovuje novou výši počtu hodin odpracovaných na dohodu o provedení práce z původních 150 hodina na 300 hodin ročně. Současně dochází k povinnosti odvodu zdravotního a sociálního pojištění z částky 10.000Kč za měsíc a výše z této dohody.

Vláda se rozhodla důrazněji vymáhat dodržování zákoníku práce v návaznosti na tzv. švarcsystém. Posílila personální a technické vybavení kontrolních úřadů a zvýšila sankce za porušení tohoto zákon. Důsledkem tohoto opatření je nutnost aby každý zaměstnanec měl v době kontroly u sebe pracovní smlouvu.

Legislativní faktory (v roce 2012)		
Faktor	Aktuální vliv	Předpoklad vývoje
Novelizace zákona o DPH	Do konce roku 2011 platila základní sazba DPH 20% a snížená sazba 10%. Od 1. 1. 2012 je snížená sazba zvýšená na 14%. Od 1.4.2011 vešla platost novely zákona o DPH.	<ul style="list-style-type: none">Vzhledem k makroekonomickým indikátorům v průběhu příštího roku dojde z důvodu poklesu daní k prosazování návrhu na urychlené sjednocení sazeb DPH na úroveň 19%
Novela zákoníku práce	Od 1.1.2012 možnost odpracovat na DPP 300 hodin. Mzda 10.000Kč měsíčně podléhá zdravotnímu a sociálnímu pojištění. Mezi další změny patří výše odstupného, pracovní poměr na dobu určitou, zkušební doba a další...	<ul style="list-style-type: none">V případě změny vlády lze předpokládat, že budou posíleny snahy o znevýhodňování tzv. švarcsystému naopak lze předpokládat návrat k původním parametrům v otázce dohod o provedení práce

Tabulka 12: Legislativní faktory 2012

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4.3 Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt České republiky, jež vyjadřuje vykonnost ekonomiky vykazuje od roku 2002 do roku 2006, kdy dosahuje nejvyššího tempa přírůstku 6,8 %, rostoucí tendenci. Na růstu HDP se nejvíce podílela konečná spotřeba domácností a přebytek vývozu zboží a služeb nad dovozem. Od roku 2007 se tempo růstu HDP snižuje. V roce 2009 se česká ekonomika dostala do recese a od roku 2010 česká ekonomika zaznamenává opět pozvolný růst.

Inflace nebo-li růst cenové hladiny v čase se v Česku pohybuje od roku 2002 do 3 %. Pouze v roce 2008 činila inflace 6,3 %, což je nejvíce za posledních cca 13 let.

Míra nezaměstnanosti od roku 2004 vykazuje klesající tendenci, která trvala až do roku 2008. Od roku 2008 nezaměstnanost v České republice stoupá.

Průměrná hrubá měsíční mzda každoročně roste. V roce 2011 dosahovala výše 24.319Kč. Se zvyšování mezd sledujeme zvýšení výdajů domácností, který je však spojen i se zvýšením zadluženosti českých domácností. Půjčky jsou nejčastěji brány na bydlení ve formě hypotečních úvěrů, úvěrů ze stavebního spoření a spotřebitelských úvěrů na nemovitosti. Vzhledem ke globální krizi lze přepokládat zpomalení přírůstku domácích výdajů.

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Inflace (v %)	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9
Míra nezaměstnanosti (v %)	7,3	7,8	8,3	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	7,9
HDP (v mld. Kč)	2 567,5	2 688,1	2 929,2	3 116,1	3 352,6	3 662,6	3 848,4	3 739,2	3 775,2	3 809,3
Tempo růstu HDP (v %)	1,9	3,6	4,5	6,3	6,8	6,1	2,8	-4,1	2,3	1,7
Průměrná hrubá měsíční mzda v (Kč)	15 524	1 643	17 466	18 344	19 546	20 957	22 592	23 344	23 797	24 139

Tabulka 13: Vývoj základních ekonomických ukazatelů

Zdroj: ČSÚ

Ekonomický faktory (v roce 2012)		
Faktor	Aktuální vliv	Předpoklad vývoje
Stav a vývoj ekonomiky	Prohlubující se hospodářská krize má negativní důsledky na celkový vývoj ekonomické situaci v zemi.	<ul style="list-style-type: none"> Vzhledem k neustále kulminující situaci v eurozóně (Řecko, Španělsko, Portugalsko) je těžké predikovat vývoj, nicméně nemůžeme očekávat příznivý vývoj
Vládní úspory	Současná vláda se snaží negativní vývoj ekonomiky brzdit restriktivními opatřeními, jako je vázání výdajů jednotlivých ministerstev, omezování investic a zvyšování podílu nepřímých daní.	<ul style="list-style-type: none"> Tento postup není možno dlouhodobě praktikovat a tím podvázat ekonomický růst. Je třeba se zaměřit na snižování provozních výdajů státu a posílit investice.
Fondy Evropské unie	Nacházíme se u konce období 2007 – 2013 a již dnes je jasné, že nebudeme schopni vyčerpat veškeré vyjednané zdroje z fondů EU. Zároveň však probíhají intenzivní jednání pro období 2014 - 2020	<ul style="list-style-type: none"> V případě dobrého vyjednání tohoto období (2014 – 2020) a překlenutí problému rozpočtového paktu stability může dojít ke zvýšení čerpání fondů
Vývoj inflace	Z důvodu zvyšujících se cen vstupů a to ať již jako příčina zvyšujícího se DPH či celosvětového růstu cen energií můžeme očekávat růst inflace.	<ul style="list-style-type: none"> Růst inflace bude nadále podpořený očekávaným zvýšením DPH na jednotnou sazbu 19 či 20 %

Tabulka 14: Ekonomické faktory 2012

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4.4 Politické faktory

Základním faktorem pro rozvoj podnikání je stabilní politické prostředí, které svou čitelností umožňuje podnikatelským subjektům lépe plánovat své působení.

Po prodloužení mandátu úřednické vlády, která už z principu svého působení fungovala spíše v udržovacím režimu, došlo ve volbách v roce 2010 k výhře ČSSD. I přes tento výsledek vznikla pravicová vláda na první pohled s velmi silným mandátem (118). Tato vláda si ustanovila za cíl stabilizaci veřejných rozpočtů a provádění reforem. Již záhy se však ukázalo, že seskupení tří koaličních stran nebude tak idylické. Zvyšující se počet odstupujících ministrů, výrazné škrty v oblasti investic, neustálé pokusy

opozice o svržení vlády, korupční aféry a další... všechny tyto faktory hrají důležitou roli pro vytváření stabilního podnikatelského prostředí.

Politické faktory (v roce 2012)		
Faktor	Aktuální vliv	Předpoklad vývoje
Politický vývoj	V současné době se vláda potýká s křehkou většinou v parlamentu jejichž nesourodost výrazně přispívá k obavám z budoucího vývoje. Z pohledu krátkodobého vývoje je třeba mít na paměti taktéž podzimní volby do krajských zastupitelstev. Jež mohou svým výsledkem ovlivnit směřování společnosti regionálního významu.	<ul style="list-style-type: none"> Podle dosavadních průzkumů se jeví jako pravděpodobné vítězství levice. Tyto úvahy podporuje taktéž fakt vítězství levicových stran v zemích jako je Francie či Slovensko.

Tabulka 15: Politické faktory 2012

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4.5 Technologické faktory

Neustálý vývoj lidského myšlení v podobě výzkumu a vědy přináší pokrok v oblastech jako je např. průmyslová výroba, zdravotnictví, farmacie, doprava, atd. Výsledkem tohoto snažení jsou neustále se zdokonalující technologie, jež umožňují zvyšování produktivity práce, zvyšování kvality oproti snižování nákladů. Toto je jeden z důvodů proč společnost a společnosti investují nemalé finanční prostředky do výzkumu a vývoje. Současný vývoj technologických zařízení a zejména jejich obnově se ustálil a dochází spíše k obnově a postupnému vylepšování jednotlivých částí.

Technologické faktory (v roce 2012)		
Faktor	Aktuální vliv	Předpoklad vývoje
Nové technologie	V oblasti, jež společnost podniká dochází k jednomu z nejdynamičtějšímu vývoji technologií a letectví je od nepaměti taktéž symbolem vývoje a pokroku.	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo rozvoje v oblasti technologií bude nadále postupovat a bude akcelerováno novými potřebami a požadavky zejména v oblasti bezpečnosti, ochrany a ekologie

Tabulka 16: Technologické faktory 2012

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4.6 Ekologické faktory

Ekologické faktory poměrně významně ovlivňují rozhodování a působení společnosti.

Ekologické faktory (v roce 2012)		
Faktor	Aktuální vliv	Předpoklad vývoje
Dopady aktivit na životní prostředí	Zvyšující se počet obyvatel přilehlých obcí zvyšuje tlak na snižování hlukové zátěže a snižování emisí. Zvýšená ochrana proti volně poletujícím ptactvu.	<ul style="list-style-type: none"> • Tlak na omezování hlučnosti zejména v nočních hodinách bude nustále sílit. Taktéž dojde ke snižování objemu emisí.
Nákup emisních povolenek	V současnosti probíhají intenzivní jednání mezi USA, Ruskem a Čínou na jedné straně, jako odpůrci emisních povolenek pro leteckou dopravu, a Evropskou unií	<ul style="list-style-type: none"> • Ani jedna ze zemí si nemůže dovolit eskalovat napětí např. v podobě obchodní války, která by měla výrazný dopad na ekonomiky těchto zemí. Dojde tedy ke kompromisní dohodě.

Tabulka 17: Ekologické faktory 2012

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5 Porterův model

Hrozba silné rivality

Na poli nákladní letecké přepravy panuje poměrně intenzivní soutěž o klienta mezi brněnským a ostravským letištěm. I přes na první pohled významnou výhodu v podobě strategického umístění brněnského letiště v blízkosti dálničního uzlu D1 a D2 se tato výhoda po dobudování dálničního spojení na Ostravu zmenšuje. V oblasti nákladní letecké přepravy v současné době získává dominantní postavení v boji o klienta otázka ceny. Oproti přepravě osob je nákladní doprava méně citlivá na navýšení počtu překládek a kombinování přepravy (letadlo – nákladní automobil). Proto transportní společnosti v případě dobudované dálniční sítě neberou delší vzdálenost jako hlavní faktor při rozhodování. Z pohledu letadla v souvislosti Brno, Ostrava se jedná o krátkou vzdálenost přičemž následný rozvoz nákladními automobily neznamena pro společnost významnou ztrátu. Dalším faktorem, který je třeba zmínit v souvislosti s ostravským letištěm je masivní podpora Severomoravského kraje pro zachování funkčnosti tohoto letiště. Alternativou v oblasti nákladní letecké přepravy se začíná projevovat letiště v Pardubicích, které do budoucna může významněji zasáhnout do oblasti nákladní letecké přepravy.

Z pohledu osobní přepravy je citlivost přepravovaných osob na vzdálenost a časovou náročnost pro dopravu k samotnému letišti mnohem významnějším faktorem. Přičemž z pohledu situace před nástupem ekonomické krize, kdy došlo k nárůstům přepravovaných osob, které tento faktor vnímali jako podstatný při svém rozhodování o nákupu dovolené. Dalším rozvojem konkurence na českém trhu s dovolenými se zvyšoval tlak na do té doby obráceným pohledem na cestování (dosud cestovali lidé za letadlem) nyní první pokusy o přiblížení letadla k přepravovaným osobám. To v prvopočátcích mělo za důsledek, že letadla zejména při charterových letech startovala v jedné ze tří destinací (Praha, Brno, Ostrava) a ve zbývajících provedla mezipřistání. Tento postup se po prvotní nadšeném přijetí stával problematickým z důvodu časové náročnosti, kdy pasažér který nastupoval na prvním letišti musel ještě několikrát opustit palubu letadla a doba letu se tím neúměrně prodlužovala. Díky vývoji situace na trhu se v dnešní době používá spíše forma vypravování celého letadla

z jendoho místa s maximálně jedním mezipřistáním. Ještě větší důraz na odlety z nejbližšího místa z pohledu cestujícího nastane zřejmě již o těchto prázdninách, kdy z pohledu cestujících zejména z moravy, kteří původně plánovali cestu z pražského letiště a dopravu osobním vozem či autobusem výrazně zkomplikují plánované opravy dálnice D1, které s sebou přinesou vyseké riziko dopravních zácp a tím i nemožnost odhadu délky trvání cesty na pražské letiště.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Mezi nejvýznamnější dodavatele, kteří významně ovlivňují chod letiště musíme počítat energetické společnosti. Letiště jakožto velký odběratel má specifické sazby za spotřebované jednotky nicméně i v tomto poměru je závislé od situací na trhu a vývoje cen energií. I takto velkého odběratele se dotklo navýšení cen elektrické energie způsobené provozem solárních elektráren. Proto je třeba říci, že i přes svou velikost a tím i vyjednávací sílu má omezené pole působnosti při vyjednávání.

Důležitou součástí provozu letiště je handling, catering a nakládky letadel tyto služby v případě brněnského letiště zajišťuje mateřská společnost čímž je dosažena stabilita těchto strategických oblastech.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Již z povahy výstavby a provozování letiště se jedná o složitý komplex činností, jež je třeba zabezpečit a neméně náročné je taktéž zajištění finančních prostředků. Z tohoto důvodu se můžeme domnívat, že vznik dalších, nových letišť v dohledné době pěti až deseti let se společnost nemusí obávat. Mnohem pravděpodobnější je obnova stávajících nevyužitých letištních ploch (armádní letiště), které při získání potřebných investičních prostředků v rámci cenové strategie mohou způsobit změnu na současném trhu.

Tlak ze strany substitutů

Hrozbu substitutu lze vnímat několika směry. Mezi důležitý „částečný“ substitut je přítomnost velkého letiště ve Vídni. S rozvojem a plánovanou výstavbou dálničního spojení mezi Brnem a Vídní nepoměrnou velikostí a rozsahem služeb disponujícím

letištěm. Tuto kombinaci lze samozřejmě absolvovat i formou vlakové přepravy i autobusové. V praxi je plánováno, že osobní vůz bude schopen cestu mezi Brnem a Vídní zdolat pod 1 hodinu.

V oblasti nákladní přepravy, je potřeba vzít úvahu neustále zvyšující tlak na cenu přepravy, který nutí společnosti zvažovat poměr mezi cenou a dobou za kterou zboží obdrží od svého dodavatele. Před nástupem finanční krize podniky upřednostňovaly v rámci lepšího servisu vůči klientovi brzkou dodávku při menším tlaku na cenu. Toto se však nástupem mění. Proto společnosti zvažují veškeré alternativy, které jim umožní snižovat náklady byť za cenu delší doby přepravy. K tomu využívají ať už kombinovaných forem přepravy (letadlo – vlak, letadlo – nákladní vůz atp.) nebo zcela jiných forem (lod' – vlak, lod' – nákladní vozidlo).

Vyjednávací vliv odběratelů

Jedním z hlavních ukazatelů úspěšnosti každého letiště je počet odbavených pasažérů. Díky vývoji v poslední době, kdy podstatná část pasažérů cestuje prostřednictvím nízkonákladových aerolinek či charterových letů jednotlivých cestovních kanceláří je letiště odvislé od každého jednotlivého většího dopravce či poskytovatele cestovních služeb. Z důvodu turbulentního prostředí způsobené ekonomickou krizí a vzrůstající cenou paliva dochází k boji o každého klienta, což si tito odběratelé jsou vědomi.

2.6 Analýza SWOT (v roce 2010)

SWOT	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
		1. Stabilita společnosti 2. Finanční výsledky 3. Dobrá poloha 4. Dobrá dostupnost do centra 5. Počet pohybů letadel, odbavených osob
Příležitosti (O)	Strategie SO	Strategie WO
1. Žádná konkurence v blízkém okolí 2. Rozvoj logistického centra a lehkého průmyslu 3. Dostupnost fondu EU 4. Potenciál absolventů	- Stabilní společnost s dobrými finančními výsledky je atraktivní pro uplatnění absolventů	- Vybudování logistického centra a rozvoj lehkého průmyslu dosažením na fondy z Evropské unie nebo ze státního rozpočtu
Hrozby (T)	Strategie ST	Strategie WT
1. Využití substitutu 2. Vývoj ekonomiky 3. Nepříznivé meteorologické předpovědi 4. Zvyšující se cena letů 5. Odliv klientů 6. Nárůst ekologických požadavků 7. Servisní zázemí města Brno v péči o turisty	- Dlouhodobě dobré finanční výsledky lze použít pro investice nebo jako rezervu pro překonání ekonomické krize - Historická působnost letiště může být využita při vyjednávání podmínek pro stanovení hlukových limitů	- Rozšíření služeb v areálu vlastní společnosti a tím dosažení větší stability - Zavedení balíčku služeb (např. parkování) v ceně letenky nebo letů a tím snížení nákladů uživatelů letiště

Tabulka 18: Matice SWOT 2010

Zdroj: (14)

2.7 Analýza SWOT (v roce 2012)

2.7.1 Silné stránky (v roce 2012)

Mezi silné stránky společnosti LETIŠTĚ BRNO a.s. můžeme zahrnout dlouhodobou finanční stabilitu, která se projevuje kladným výsledkem hospodaření. Tento dlouhodobý trend umožňuje společnosti výhodnou vyjednávací pozici při kontaktech s potenciálními obchodními partnery. Společnost v současné době neviduje žádné bankovní úvěry. Konkurenční výhodou brněnského letiště v oblasti osobní přepravy je spojení s velkými městy v rámci Evropy, které jsou díky tomuto spojení dosažitelné rychleji než alternativní přeprava (např. Moskva, Londýn, Řím) . Strategické umístění letiště umožňuje dobrou dostupnost do centra města Brna, ale i díky blízkému křížení dálnic D1 a D2 dobrou dostupnost do jiných částí regionu. Díky klimatickému podnebí dosahuje letiště dlouhodobě minimum bezletových dnů. Společnost disponuje značnými finančními prostředky vedenými na bankovních účtech.

2.7.2 Slabé stránky (v roce 2012)

Současné velikosti firmy neodpovídá aktuální organizační struktura, která by náležela k firmě s takovou velikostí a významem. Jako deficit z pohledu propagace letiště, města Brna a kraje je třeba zmínit neobnovení pořádání mezinárodní letecké přehlídky – CIAF. Slabou stránkou společnosti je relativně malý počet pravidelných linek. Společnost disponuje rozsáhlým nemovitým majetkem, jež při své správě vyžaduje finanční náklady. Nicméně využitelnost doposud byla jen minimální. Z pohledu ostatních konkurenčních letišť se jeví jako slabá stránka absence nákladního terminálu (cargo terminálu). V prostoru letiště se nenachází možnost tankování paliva natural 95, jež se využívá převážně k provozu malých letadel.

2.7.3 Příležitosti (v roce 2012)

Společnost by při svých činnostech měla více dbát na spolupráci s lokálními školami a tím podpořit personální provázanost při výběru budoucích zaměstnanců. Zároveň dát příležitost myšlenkám, jež se v těchto strukturách generují. Rozsáhlé pozemky umístěné na strategickém místě v blízkosti železničního uzlu a dálnic D1 a D2 využít pro činnost

logistických společností. Díky svému unikátnímu postavení v návaznosti na Jihomoravský kraj maximální využití potenciálu pro čerpání finančních prostředků z Evropské unie. Z důvodu extrémní finanční, technické a časové náročnosti je velmi málo pravděpodobné, že vznikne v blízkosti nové letiště.

2.7.4 Hrozby (v roce 2012)

Cenová politika v oblasti nákladní dopravy okolních letiště zejména v rámci Moravskoslezského kraje, který díky dlouhodobě nepříznivým ukazatelům hospodaření může sáhnout k agresivní cenové politice. Prohlubující se spolupráce mezi dopravci poskytující autobusovou přepravu a mezinárodními letišti (Praha a Vídeň) může při nastavení vhodné cenové strategie způsobit odliv cestujících z letiště Brno k těmto subjektům. Častější výskyt a dlouhodobější následky přírodních vlivů (sopečná činnost – popel). Nepříznivý vývoj ekonomické situace v Evropě , či ve světě, který může mít za následek snížení objemu počtu přeprav.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobá finanční stabilita • Nulová výše bankovních úvěrů • Strategická poloha letiště • Klimatické podnebí 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizační struktura • Malý počet pravidelných linek • Nepořádkání leteckého dne CIAF • Absence nákladního terminálu • Absence paliva natural 95
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce se školami • Využití přílehlých pozemků • Čerpání dotací z fondů EU 	<ul style="list-style-type: none"> • Cenová politika v oblasti nákladní dopravy • Odliv cestujících z letiště • Následky přírodních vlivů • Nepříznivý vývoj ekonomické situace

Tabulka 19: Matice SWOT 2012

Zdroj: Vlastní zpracování

Srovnání SLEPTE analýzy a SWOT analýzy 2010, 2012

Z pohledu srovnání analýz SLEPTE dochází k zřetelnému prohlubování vlivu ekonomické situace na vnější okolí společnosti. Projevem této situace je větší obava

zaměstnanců o ztrátu zaměstnání, čímž dochází k větší motivaci a potenciálním úsporám v oblasti mzdových nákladů (ve formě stagnace mzdy či mírného snížení). Na straně druhé tento obecný fakt podvazuje spotřebu domácností a tím i menší ochotu utratit své prostředky za leteckou přepravu. To způsobuje využívání substitutu (auto, autobus či vlak) pro dopravu či zcela omezení dovolené jako takové. Díky nástupu anomálie nazývané „husákovy děti“ dochází k zvýšenému počtu kvalifikované pracovní síly a tím i větší možnosti výběru kvalitních zaměstnanců. Vzhledem k dynamicky se měnící vládní reprezentaci nastává i častá obměna legislativního stavu. I přes celosvětovou hospodářskou situaci dochází ke zvyšování cen pohonných hmot, což se negativně projevuje na objemu leteckých přeprav. Dalším důsledkem je značná snaha společností pro generování úspor, v jejichž důsledku dochází k omezování cest zaměstnanců popřípadě volba jiných levnějších prostředků cestování. Silné stránky společnosti analyzované v roce 2010 a 2012 díky pevnému řízení přetrvávají. Faktický stav slabých stránek společnosti stále přetrvává, nicméně společnost se snaží nalézt cestu k jejich eliminaci. Společnost se snaží využít svých příležitostí zejména v oblastech čerpání dotací z fondů EU. Hrozby společnosti stále přetrvávají, ale společnost se snaží eliminovat jejich dopad, a to např. formou snižování cen poskytovaných služeb a zkvalitňování služeb.

3 Návrhy řešení

Každá společnost prochází vlastním vývojem, který obnáší tlak na neustálé zlepšování a zdokonalování chodu a vývoje společnosti. Tento fakt umožňuje při správném zavedení takovýchto opatření možnost lepšího uplatnění vůči konkurenčním společnostem, zvyšování produktivity, zisku a zlepšování vnitřního prostředí společnosti. Po vyhodnocení velkého počtu podnětů z různých oblastí činností podniku jsem rozdělila relevantní návrhy na zlepšení do těchto oblastí: vedení společnosti, investiční záměry, informační technologie a ostatní.

Vedení společnosti

Každá společnost po určité době svého vývoje by měla znovu přehodnotit dosavadní systém fungování a to ať již z pohledu úspěšnosti, vynaložených prostředků či dosažení jednotlivých cílů, které si stanovila. Pro toto hodnocení je následně důležitou otázkou zda-li současný stav při konfrontaci s novými poznatky a zkušenostmi nelze zlepšit či zcela změnit. Mnoho společností díky každodennímu soustředění na řešení otázek běžného provozního charakteru opomíná tuto strategickou otázku z pohledu plánování dalšího vývoje.

Společnost prošla dynamickým vývojem a proto je třeba tento vývoj odrazit i v přizpůsobení se organizační strukturou velikosti a významu jež společnost v posledních letech dosáhla. Současná **organizační struktura** neumožňuje přesné a rychlé rozdělení kompetencí, zpomaluje funkčnost rozhodovacích procesů, vyžaduje vysokou časovou náročnost a již neodpovídá velikosti a významu společnosti. Definicí nové organizační struktury by mělo být dosaženo jasné a přehledné tvorby kompetencí, zamezení překrývání kompetencí při zadávání jednotlivých úkolů, zpřesnění komunikace mezi jednotlivými stupni.

Jedním z dalších kroků jak zefektivnit a standardizovat vnitřní mechanismy společnosti je možnost zavedení procesů **ISO 9001 a 14001 a OHSAS 18001**. Tuto certifikaci v dnešní době již využívá značná část společností a po několikaletých zkušenostech je možno identifikovat pozitivní výstupy, které s tímto procesem souvisí a na straně druhé možnost vyvarovat se omylů, kterými tyto společnosti prošly.

Investiční záměry

V současné době pesimistického vidění ekonomického růstu se většina společností orientuje na strategii snižování nákladů a aktuální náplně výrobních či obchodních kapacit. V tomto pohledu opomíjejí tvorbu rozvojových aktivit, které z důvodu své finanční, ale zejména časové náročnosti je třeba připravovat hlavně v dobách poklesů hospodářství. Společnosti, které se neřídí tímto trendem zastávají filozofii „krize je příležitost“, čímž předpokládají, že krize po nějaké době ustoupí a je třeba být připraven na následný růst konkrétními opatřeními a tím dosáhnout náskoku před konkurencí.

Vzhledem ke specifickému postavení společnosti a možnosti čerpání zbývajících prostředků z fondů EU v časovém horizontu 2007 – 2013, případně nově projednávaných prostředků z pohledu roku 2014 – 2020 je třeba se zamyslet nad investičními záměry, které by pomohly společnosti zvýšit či zkvalitnit portfolio nabízených služeb.

Vzhledem k zaměření společnosti, její strategické poloze a možnému čerpání prostředků EU je třeba zvážit výstavbu vysokokapacitního logistického centra, jež bude definován v návaznosti na zdroje financování z prostředků EU.

Jako první variantu můžeme zvažovat vytvoření **logistického parku**, jež by sloužil jako „inkubátor“ malým a středním společnostem, které by zde působily za výhodnějších podmínek v návaznosti na podporu malého a středního podnikání v regionu Jižní Moravy. Financování této varianty předpokládám z prostředků EU a JmK

Jako druhou variantu je třeba zvážit partnerství se silnou logistickou společností, jež by ve společném projektu s JmK zajistila fungování velkého logistického centra, které by mohlo být podpořeno taktéž z prostředků EU v návaznosti na zvýšení zaměstnanosti.

Vzhledem k situaci v EU a problémům s čerpáním finančních prostředků z EU je třeba vypracovat variantu spojení se strategickým partnerem a realizací projektu logistického centra bez prostředků EU pouze se souhlasem vlastníka.

Z důvodu zajištění a podpory dalších příjmů z nákladní letecké přepravy je zapotřebí zvážit **výstavbu nového nákladního terminálu**, který by umožnil další rozvoj objemu

přepřavovaných zásilek a snížil náklady na přepřavovanou jednotku. V současné době je tato funkce obstarávána v modernizovaných armádních budovách, jež však svou podstatou a zaměřením neodpovídají požadavkům a nárokům na logistický servis.

V návaznosti na neustále se zpřísňující podmínky pro požární bezpečnost je nezbytné **vybudování nové hasičské budovy**, která by integrovala všechny hasičské systémy a umožňovala v případě nutnosti rychlý a komplexní zásah hasičské techniky.

Finanční oblast

Současná doba nutí společnosti k vysoké opatrnosti při nakládání s finančními prostředky a proto tyto společnosti ve větší míře akumulují peněžní prostředky na účtech. Je to z důvodu možné potřeby okamžitého kapitálu z důvodu nepředvídatelných okolností a velmi stížené možnosti úvěrování, jež se díky tomu stává obtížně dostupné a drahé. Tímto společnosti sledují jistou formu nezávislosti, která jim tato hotovost poskytuje nicméně dochází zde k vázání prostředků jež nejsou investovány tudíž minimálně chráněny před inflací a jsou zde minimálně zhodnocovány. Proto je třeba stanovit strategii, která by tyto negativní vlivy omezila či jím zabránila. Jako vhodnou formou se jeví vytvoření **portfolia termínovaných vkladů** s krátkou až střednědobou výpovědní lhůtou a pro prostředky jež jsou zapotřebí ve velmi krátkém časovém intervalu nebo vytvoření tzv. spořicíh účtů jejichž výhodou je možnost výpovědi okamžité či jednodenní.

Banka	Částka	Počet let	Maximální dosažitelný úrok	Výše úroku
VolksBank	40 000 000,00 Kč	2	1%	720 000,00 Kč
J & T Banka	40 000 000,00 Kč	2	3,7%	680 000,00 Kč
Citibank Europe	40 000 000,00 Kč	2	1,26%	512 000,00 Kč
Poštovní spořitelna	40 000 000,00 Kč	2	1,5%	360 000,00 Kč
GE Money Bank	40 000 000,00 Kč	2	2%	280 000,00 Kč
ČSOB	40 000 000,00 Kč	2	1%	240 000,00 Kč
Česká spořitelna	40 000 000,00 Kč	2	1,5%	200 000,00 Kč
Komerční banka	40 000 000,00 Kč	2	0,8%	80 000,00 Kč

Tabulka 20: Srovnání termínovaných vkladů jednotlivých bank s délkou trvání 2 roky a

výpovědní lhůtou dva měsíce

Zdroj: <http://www.mesec.cz/produkty/terminovane-vklady/?>

vyse_vkladu=40000000&vypovedni_lhuta=60&doba_ulozeni=730&spocitat=Spo%C4%8D%C3%ADtat&_sl1=max_dosazitelny_urok&_sl2=urokova_sazba&vybrane[0]=2424&vybrane[1]=2412&vybrane[2]=968&vybrane[3]=1361&vybrane[4]=1059&vybrane[5]=21&vybrane[6]=19&vybrane[7]=2444&vybrane[8]=616&tridit=_calc2&smer=s

Banka	Částka	Počet let	Maximální dosažitelný úrok	Výše úroku
Volksbank	40 000 000,00 Kč	5	1%	1 800 986,30 Kč
J & T Banka	40 000 000,00 Kč	5	3,7%	1 700 931,51 Kč
Citibank Europe	40 000 000,00 Kč	5	1,26%	1 280 701,37 Kč
Poštovní spořitelna	40 000 000,00 Kč	5	1,5%	900 493,15 Kč
GE Money Bank	40 000 000,00 Kč	5	2%	700 383,56 Kč
ČSOB	40 000 000,00 Kč	5	1%	600 328,77 Kč
Česká spořitelna	40 000 000,00 Kč	5	1,5%	500 273,97 Kč
Komerční banka	40 000 000,00 Kč	5	0,8%	200 109,59 Kč

Tabulka 21: Srovnání termínovaných vkladů jednotlivých bank s délkou trvání 5 let a výpovědní lhůtou dva měsíce

Zdroj: <http://www.mesec.cz/produkty/terminovane-vklady/?>

vyse_vkladu=40000000&vypovedni_lhuta=60&doba_ulozeni=1826&spocitat=Spo%C4%8D%C3%ADtat&_sl1=max_dosazitelny_urok&_sl2=urokova_sazba&vybrane[0]=2424&vybrane[1]=2412&vybrane[2]=968&vybrane[3]=1361&vybrane[4]=1059&vybrane[5]=21&vybrane[6]=19&vybrane[7]=2444&vybrane[8]=616&tridit=_calc2&smer=s

Informační technologie

V návaznosti na navrhovanou změnu organizační struktury je třeba zavést operativní komunikační kanál, který umožní nejen jednotlivým zaměstnancům, ale i pracovním skupinám okamžitou možnost komunikace. V současné době se toto děje prostřednictvím e-mailové komunikace, což z hlediska dnešních možností informačních technologií a požadavků jednotlivých zaměstnanců je zcela nedostatečné a časově náročné. **Vnitřní komunikační systém** by měl obsahovat rychlou platformu v podobě řešení jež nabízí softwarové společnosti na principu Skypu. Toto řešení by mělo umožnit nejen operativnost a uchování dat, ale i návaznost na ostatní softwarové platformy zejména ve vztahu k toku práce.

Velikost společnosti nutně vyžaduje postup v oblasti **elektornizaci dokumentů** a to nejen do role pasivního archívu, ale do podoby aktivního adresáře, který bude hlídat a časové rámce plnění dokumentů, výpovědní lhůty, či jiné náležitosti, které vyplynou z procesního auditu.

Ostani návrhy

V aktuální ekonomické situaci se většina společností snaží omezit portfolio služeb a soustředit se pouze na činnosti, jež umožňují vysokou přidanou hodnotu a nízké riziko volatility (poptávky) trhu.

Proto navrhuji zvážit strategii opačného charakteru a to **rozšíření pravidelných letů** do Prahy, Barcelony, Paříže, Petrohradu a do Frankfurtu.

Ve formě vyhledání nových leteckých společností, které by rozšířili svou působnost o brněnské letiště. Tato možnost se jeví jako časově náročná, jelikož probíhá již od začátku působení, proto je třeba očekávat menší přínos.

Další alternativou pro rozšíření letů je dohoda se stávajícími leteckými společnostmi o rozšíření pravidelných destinací, jež budou navázány na brněnské letiště. Přičemž je třeba zvážit možnost „balíčkových“ podpor rozšiřování destinací. Což v reálném důsledku znamená podporu rozšíření pravidelných spojů na principu množství slevy vyjádřené formou podpory např. 3+1

Jako poslední možnost a zároveň nejefektivnější alternativa je dohoda s dopravci, kteří se pohybují s objemem přeprav na jednotlivé letadlo na hranici jeho přepravní kapacity zvážením většího typu letadla popřípadě větší frekvenci letů. Tato možnost se jeví jako nejvhodnější pro města v regionu Ruské federace.

V oblasti letecké dopravy se minimalizuje prostor pro konkurenční odlišení jednotlivých letišť a proto je třeba se soustředit na doplňkové služby, které mohou přinést nové cestující. Mezi takovéto služby bezesporu patří i **parkování**, kdy při delším pobytu se částka zaplacená za parkovací služby jeví jako značná. Cena parkování je vyobrazená v následující tabulce

Každá započatá hodina (max. 10)	30 Kč
Prvních 10 minut	Bez poplatku
Prvních 30 minut	20 Kč
První den	150 Kč
Každý následující započatý den	100 Kč
7 – 8 dní stání	750 Kč
11 – 12 dní stání	1 150 Kč
14 – 15 dní stání	1 450 Kč

Tabulka 22: Současná cena parkování

Zdroj: <http://www.airport-brno.cz/index.php?id=13&lang=cs>

Tyto sazby jsou vzhledem k velikosti a významu na hranici akceptovatelnosti, jelikož i mnohem větší letiště realizují parkování ve formě bonusu k zakoupené letence (zájezdu) za poušál, který se pohybuje např v rozmezí 500Kč za 7 – 8 dní a umožňuje bezpečné parkování za přijatelnou cenu. Tento bonus neomezuje parkování ostatních cestujících v hlavních prostorách parkovacích budov a tím nedeformuje původní nastavení ceny parkovného.

Proto navrhuji opatření, které by mělo v důsledku pomoci přesvědčit stávající nebo nově příchozí přepravce aby zvolili brněnské letiště přičemž jako bonus pro své klienty mohou nabídnout parkování, a to „zdarma“ v rámci ceny letu. Z pohledu letiště se jedná o „minimální“ náklad, kdyžto z pohledu klienta se jedná o výdaj, který může dosahovat i podstatné výše hodnoty letenky.

Město Brno se profiluje jako centrum vědy a technologického výzkumu do kterého zcela jistě patří i Vysoké učení technické se svými fakultami jež se podílí na výzkumu a vývoji letecké techniky. Z tohoto pohledu se evidentně nabízí možnost **spolupráce mezi LETIŠTĚM BRNO, a.s. a VŠ**. Tato spolupráce může spočívat ve výměně poznatků a zkušeností, poskytování prostoru pro výzkumnou činnost popřípadě zvážení společného postupu při získávání prostředků pro rozvoj letiště a letištní dopravy. Podstatnou výhodou při této spolupráci je bezpochyby možnost vyhledávání odborných

pracovníků z řad studentů, kteří se na spolupráci budou podílet. Tato metoda poskytuje výhodu v rozpoznání kvalitních pracovníků v čase, kdy ještě nejsou zaměstnanci společnosti a tím úspore přímých prostředků vynakládaných specializovaným agenturám na vyhledávání odborníků z této specifické oblasti.

Žijeme v době, kterou můžeme nazvat jako informační, kdy díky internetu jsme schopni vyhledávat informace o subjektech z druhého konce světa. Letiště jako brána do České republiky s ambicí mezinárodního působení musí tomuto přizpůsobit i poskytování informací o svém chodu a službách, které nabízí. **Proto navrhuji, aby webové stránky jako první kontaktní profil pro přistupujícího uživatele byly vyhotoveny v jazycích teritorií do kterých primárně vstupuje zájem letiště, a to jsou destinace Ruská federace, Francie, Itálie, Německo a Španělsko.**

4 Závěr

Cílem diplomové práce bylo provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, ze kterých vzešly návrhy pro zlepšení situace v jednotlivých oblastech společnosti.

V pasáži věnované teoretickým východiskům jsem se věnovala konkrétním oblastem, jež jsou podstatné pro zpracování analytické části. Na podkladu teoretických poznatků jsem zpracovala fundamentální analýzu, analýzu SLEPT, Porterův model a analýzu SWOT. Popsala jsem základní údaje o společnosti a její hlavní činnosti. Z výstupu provedených analýz jsem vyhodnotila současný stav společnosti LETIŠTĚ BRNO a.s. a popsala návrhy ke zlepšení, jež mohou sloužit jako vodítko pro další směřování společnosti.

Tímto jsem cíle práce splnila.

5 Seznam použité literatury

Monografie

1. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Třetí upravené vydání. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
2. GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno : Computer Press, a. s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
3. GRÜNWARD, Rolf. *Analýza finanční důvěry hodnosti podniku*. První vydání. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2001. 76 s. ISBN 80-86119-47-5.
4. GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. První vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. První vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
7. KRÁL, B. aj. *Manažerské účetnictví*. 2. rozšíř. vyd., Praha: Management Press 2006. ISBN 80-7261-141-0.
8. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Čtvrté evropské vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 11041 s. SBN 978-80-247-1545-2.
9. LANDA, Martin. *Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů*. 1. vyd. Ostrava : KEY Publishing s.r.o., 2008. 324 s. ISBN 978-80-87072-85-4.
10. LANDA, Martin. *Jak číst finanční výkazy*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.
11. LANDA, Martin. *Základy účetnictví*. 1. vyd. Ostrava : KEY Publishing s.r.o., 2008. 254 s. ISBN 978-80-87071-86-1.
12. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené a přepracované. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.
13. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. Praha : Grada

- Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
14. OMELKOVÁ, Jitka. *Vnitropodnikové účetnictví ve vybrané firmě*. Brno, 2010. 67 s. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. Vedoucí práce Ing. Helena Hanušová, CSc.
 15. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Třetí vydání. Praha: LINDE Praha akciová společnost, 2012. 333 s. ISBN 978-807201-872-7.
 16. PROCHÁZKOVÁ, Dagmar; VLACH, Pavel. *Vzorový účtový rozvrh, rozvaha a výsledovka 2008*. Ostrava : Nakladatelství Sagit, a.s., 2008. 48 s.
 17. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-39166-8.
 18. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Druhé aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
 19. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Třetí přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
 20. SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýzy*. První vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
 21. *Účetní souvstažnosti*. Praha: ASPI, a.s., 2008. 390 s. ISBN 978-807357-338-6.

Elektronické zdroje:

1. *Citace.com* [online]. 2004 - 2012 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z: <http://www.citace.com/>
2. *Česká národní banka* [online]. 2003 - 2012 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>
3. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
4. DOMANSKÁ, Lucie. *Podnikatel.cz* [online]. 2008 [cit. 2012-05-18]. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>>.
5. *LETIŠTĚ BRNO* [online]. 2008 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://www.airport-brno.cz/index.php?id=18&lang=cs>
6. Letové řády odlety. [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://www.jizdnirady.name/jizdni-rady/odlety-brno.htm>
7. *Ministerstvo spravedlnosti ČR* [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/Uvod.aspx>
8. S emisními povolenkami v letecké dopravě nespěchejte, vyzývají firmy Evropu. *EurActiv* [online]. 12.3.2012 [cit. 2012-05-08]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/energetika/clanek/s-emisnimi-povolenkami-v-letectvi-nespechejte-vyzyvaji-spolecnosti-evropu-009703>
9. STROUHAL, Jan. Španělští dopravci zostuňují konkurenci v Česku. Kvůli krizi míří do střední Evropy. *Hospodářské noviny* [online]. 4.5.2012, 5.5.2012 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-55701160-spanelsti-dopravci-zostruji-konkurenci-v-cesku-kvuli-krizi-miri-do-stredni-evropy>

6 Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura výnosů a jejich vývoj.....	44
Tabulka 2: Struktura nákladů a jejich vývoj.....	45
Tabulka 3: Sociální faktory 2010.....	48
Tabulka 4: Legislativní faktory 2010.....	49
Tabulka 5: Ekonomické faktory 2010.....	50
Tabulka 6: Politické faktory 2010.....	50
Tabulka 7: Technologické faktory 2010.....	51
Tabulka 8: Ekologické faktory 2010.....	51
Tabulka 9: Demografický vývoj obyvatelstva v ČR v jednotlivých letech.....	52
Tabulka 10: Vývoj vzdělanostní struktury v České republice v jednotlivých letech.....	54
Tabulka 11: Sociální faktory 2012.....	55
Tabulka 12: Legislativní faktory 2012.....	57
Tabulka 13: Vývoj základních ekonomických ukazatelů.....	58
Tabulka 14: Ekonomické faktory 2012.....	59
Tabulka 15: Politické faktory 2012.....	60
Tabulka 16: Technologické faktory 2012.....	60
Tabulka 17: Ekologické faktory 2012.....	61
Tabulka 18: Matice SWOT 2010.....	65
Tabulka 19: Matice SWOT 2012.....	67
Tabulka 20: Srovnání termínovaných vkladů jednotlivých bank s délkou trvání 2 roky a výpovědní lhůtou dva měsíce.....	71
Tabulka 21: Srovnání termínovaných vkladů jednotlivých bank s délkou trvání 5 let a výpovědní lhůtou dva měsíce.....	72
Tabulka 22: Současná cena parkování.....	74

7 Seznam ilustrací

Ilustrace 1: Odletová hala brněnského letiště.....	23
Ilustrace 2: Organizační struktura společnosti.....	28
Ilustrace 3: Mapa území letiště.....	31
Ilustrace 4: Demografický vývoj obyvatelstva České republiky v letech 2002 - 2010...53	
Ilustrace 5: Vývoj vzdělanostní struktury v letech 2002 - 2010.....	54

8 Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha v plném rozsahu

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu

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

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni 30.4.2011
(v celých tisících Kč)

IČ

26237920

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

LETIŠTĚ BRNO a.
s.

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

Letiště Brno –
Tuřany

Brno
627 00

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období M			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 62) = ř. 66	001	1 190 305	-279 332	910 973	880 319
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	1 068 585	-277 343	791 242	740 894
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	5 739	-5 233	506	783
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	2 427	-2 427		
3.	Software	007	3 312	-2 806	506	783
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill (+/-)	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	981 726	-272 110	709 616	696 491
B. II. 1.	Pozemky	014	122 250		122 250	100 882
2.	Stavby	015	633 212	-174 653	458 559	474 087
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	153 347	-97 457	55 890	49 617
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	72 917		72 917	71 905
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022				

B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	81 120	0	81 120	43 620
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	200		200	200
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	27 420		27 420	15 420
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	027	28 000		28 000	28 000
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	25 500		25 500	
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 47 + 57)	031	114 729	-1 989	112 740	137 400
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	2 478	0	2 478	2 085
C. I. 1.	Materiál	033	2 378		2 378	1 999
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
3.	Výrobky	035				
4.	Zvířata	036	100		100	86
5.	Zboží	037				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 46)	039	15 708	0	15 708	14 342
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	41		41	41
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046	15 667		15 667	14 301
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 48 až 56)	048	32 826	-1 989	30 837	63 487
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	20 358	-1 989	18 369	49 878
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	050			0	
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	051			0	
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			0	
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	
6.	Stát - daňové pohledávky	054	8 628		8 628	3 078
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	269		269	279
8.	Dohadné účty aktivní	056	3 568		3 568	9 059
9.	Jiné pohledávky	057	3		3	1 193
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 58 až 61)	058	63 717	0	63 717	57 486
C. IV. 1.	Peníze	059	1 810		1 810	1 758
2.	Účty v bankách	060	61 907		61 907	55 728
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 63 až 65)	063	6 991	0	6 991	2 025
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	6 695		6 695	1 895
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	296		296	130

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119) = ř. 001	067	910 973	880 319
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	119 720	122 078
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	1 000	1 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	1 000	1 000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	078	200	200
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	200	200
	2. Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 81 + 82)	081	109 878	79 623
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	109 878	79 623
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř. 01 - 69 - 73 - 79 - 82 - 86 - 119) = ř. 60 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	084	8 642	41 255
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	085	779 622	745 713
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	086	84 105	71 248
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	83 875	71 018
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
	3. Rezerva na daň z příjmů	089		
	4. Ostatní rezervy	090	230	230
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	091	671 822	650 870
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	093		
	3. Závazky podstatný vliv	094		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
	6. Vydané dluhopisy	097		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
	8. Dohadné účty pasivní	099		
	9. Jiné závazky	100	657 063	636 824
	10. Odložený daňový závazek	101	14 759	14 046

B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	102	23 695	23 595
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	9 741	18 329
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	104		
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	8 400	
5.	Závazky k zaměstnancům	107	3 137	2 896
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 882	1 732
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	425	522
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	43	55
11.	Jiné závazky	113	67	61
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	114	0	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	118	11 631	12 528
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	301	252
2.	Výnosy příštích období	120	11 330	12 276

Pozn.:

Sestaveno dne: 18.10. 2011	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
----------------------------	---

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 30.4.2011

(v celých tisících Kč)

IČ

26237920

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

LETIŠTĚ BRNO a.s.

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

Letiště Brno – Tuřany

Brno

627 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	0	0
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	169 849	223 244
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	169 843	223 239
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	6	5
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	55 939	77 449
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	17 592	20 459
B. 2.	Služby	10	38 347	56 990
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	113 910	145 795
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	65 297	63 258
C. 1.	Mzdové náklady	13	47 228	46 210
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	16 182	15 240
C. 4.	Sociální náklady	16	1 887	1 808
D.	Daně a poplatky	17	172	122
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	28 216	29 625
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	18 379	3 702
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	15 501	50
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	2 878	3 652
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	16 501	2 528
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	14 701	47
F. 2.	Prodaný materiál	24	1 800	2 481
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	8 557	20 981
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4 854	11 967
H.	Ostatní provozní náklady	27	7 148	3 086

I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27+ (-28) - (-29)]	30	11 252	41 864
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42	525	655
N.	Nákladové úroky	43		149
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	487	994
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 604	3 161
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 + (+/-41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	-592	-1 661
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	2 018	9 231
Q. 1.	– splatná	50	1 305	8 399
Q. 2.	– odložená	51	713	832

**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	8 642	30 972
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	– splatná	56		
S. 2.	– odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	8 642	30 972
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	10 660	50 486

Pozn.:

Sestaveno dne: 18.10.2011	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky: AKCIOVÁ SPOLEČNOST	Předmět podnikání: PROVOZ VEŽŘEJNÉHO MEZINÁRODNÍHO LETIŠTĚ