Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2017 Lukáš Šötét

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Aplikace Balanced Scorecard v ČSAH, a.s.

Autor diplomové práce: Bc. Lukáš Šötét

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Inka Neumaierová, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Aplikace Balanced Scorecard v ČSAH, a.s.*“
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 29. 8. 2017 Podpis

Název diplomové práce:

Aplikace Balanced Scorecard v ČSAH, a.s.

Abstrakt:

Vytvoření strategie a její implementace vychází ze schopností a kapacit podniku stejně jako z podmínek podnikového okolí, které má na podnik vliv. Podnik je místem, kde se střetávají zájmy stakeholderů a výzvou je najít mezi těmito zájmy rovnovážný stav, za kterého bude podnik schopen plnit své cíle. Stěžejním výsledkem této diplomové práce je nastavení cesty vhodné pro podnik, zobrazené formou strategické mapy s cíli vedoucími k úspěšnému uvedení strategie v život. Strategie vzešla z metodiky Balanced Scorecard a je formována interními a externími analýzami ústícími v analýzu SWOT. Metodologická část práce představuje metody a dosavadní poznání potřebné k části praktické, která tyto nástroje aplikuje na zkoumaný podnik působící v letecké dopravě jako poskytovatel pozemních služeb pro letecké společnosti na Letišti Václava Havla v Praze.

Klíčová slova:

Strategie, Balanced Scorecard, Interní analýza, Externí analýza, Handlingové služby

Title of the Master´s Thesis:

Application of the Balanced Scorecard in ČSAH, a.s.

Abstract:

Creation of the strategy and it´s implementation stems from enterprise´s capabilities as well as it´s environment that influences it. The enterprise is the place where various interests of stakeholders meet and the challenge is to find the balanced state so the enterprise can focus on it´s purpose. Main result of this paper is setting of suitable path for the enterprise to stay on. The path is viewed as a strategic map with goals that will lead to succesful implementation of the the strategy. The strategy is created according with Balanced Scorecard method and is formed by external and internal analysis that are consolidated in the SWOT analysis. Theoretical part presents methods and contemporary knowledge neccesary for application in the practical part that uses these tools on ČSAH, which is the enterprise that provides handling services for the airlines at Václav Havel Airport in Prague.

Key words:

Strategy, Balanced Scorecard, Internal analysis, External analysis, Handling services

P o d ě k o v á n í

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval doc. Ing. Ince Neumaierové, CSc. za ochotu vést diplomovou práci, za cenné rady, trpělivost a vstřícný přístup.

Obsah

Úvod ... 1
1. Metodologická část ... 2
1.1 Podniková strategie ... 2
1.1.1 Vize a mise podniku ... 2
1.1.2 Strategické cíle ... 4
1.1.3 Tvorba strategie a její implementace ... 4
1.2 Podnikové zdroje a udržitelná konkurenční výhoda ... 6
1.3 Externí analýza ... 7
1.3.1 Analýza PESTE ... 7
1.3.2 Porterův model pěti sil ... 10
1.4 Interní analýza ... 12
1.4.1 Podnikatelský model firmy ... 12
1.4.2 Vnitřní zdroje podniku ... 15
1.4.3 Hodnotový řetězec firmy ... 17
1.4.4 Finanční analýza dle metodiky INFA ... 18
1.5 SWOT analýza ... 22
1.6 Balanced Scorecard ... 23
1.6.1 Finanční perspektiva ... 24
1.6.2 Zákaznická perspektiva ... 25
1.6.3 Perspektiva interních procesů ... 26
1.6.4 Perspektiva učení se a růstu ... 26
2. Praktická část ... 27
2.1 Základní údaje o společnosti ... 27
2.2 Historie společnosti ... 30
2.3 Vize ... 31
2.4 Poslání ... 31
2.5 PESTE analýza ... 32
2.5.1 Politicko-legislativní faktory ... 32
2.5.2 Ekonomické faktory ... 35
2.5.3 Sociálně-demografické faktory ... 37
2.5.4 Technologické faktory ... 38
2.5.5 Enviromentální faktory ... 41
2.6 Porterův model pěti sil ... 42

2.6.1 Potencionální konkurenti - riziko vstupu 42
2.6.2 Hrozba substitutů 44
2.6.3 Současní konkurenti – rivalita v odvětví 46
2.6.4 Síla dodavatelů 47
2.6.5 Síla odběratelů 49
2.7 Podnikatelský model ČSAH, a.s. 51
2.8 Analýza VRIO 53
2.9 Hodnotový řetězec ČSAH, a.s. 54
2.9.1 Primární činnosti 54
2.9.2 Podpůrné činnosti 55
2.10 Handlingové služby 56
2.11 Finanční analýza ČSAH 58
2.12 SWOT analýza 63
2.12.1 Silné stránky 63
2.12.2 Slabé stránky 63
2.12.3 Příležitosti 64
2.12.4 Hrozby 65
2.13 Aplikace Balanced Scorecard 65
2.13.1 Finanční perspektiva 66
2.13.2 Zákaznická perspektiva 68
2.13.3 Perspektiva interních procesů 70
2.13.4 Perspektiva učení se a růstu 72
2.13.5 Strategická mapa 75
Závěr 77
Zdroje 78

Seznam zkratek

ACA	Airport Carbon Accreditation
A-CDM	Airport Collaborative Decision Making
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BSC	Balanced Scorecard
CSAT	Czech Airlines Technics, a.s.
ČNB	Česká národní banka
ČAH	Český Aeroholding, a.s.
ČR	Česká republika
ČSA	České aerolinie, a.s.
ČSAH	Czech Airlines Handling, a.s.
EASA	Evropská agentura pro bezpečnost letectví
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
GA	General Aviation
HDL	Handlingová společnost
HDP	Hrubý domácí produkt
LP	Letiště Praha, a.s.
MAG	Menzies Aviation, s.r.o.
MD	Ministerstvo dopravy
LPH	Plnění letadel
KTC	Kontaktní centrum
MMP	Mobilní mechanizační prostředek
NAL	Nakládání letadel
NPV	Čistá současná hodnota
ODC	Odbavení cestujících
ODL	Odbavení letadel
OJ	Organizační jednotka
R_e	Alternativní náklad na vlastní kapitál
R_f	Bezriziková sazba
ROA	Rentabilita celkových aktiv

ROE	Výnosnost vlastního kapitálu
SBU	Podnikatelská jednotka
TKT	Prodej letenek
ÚCL	Úřad pro civilní letectví
ÚKL	Úklid letadel

Seznam grafů, obrázků, tabulek a schémat

Grafy

Graf 1: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání 37
Graf 2: Spread 2012-2015 59
Graf 3: Rentabilita vlastního kapitálu 2012-2015 60
Graf 4: Alternativní náklady na vlastní kapitál 60
Graf 5: Produkční síla (EBIT/Aktiva) 61
Graf 6: Ziskovost (EBIT/obrat) 61

Obrázky

Obrázek 1: Proces tvorby strategie 6
Obrázek 2: Interní a externí analýza 7
Obrázek 3: Pět konkurenčních sil 10
Obrázek 4: Business model canvas 14
Obrázek 5: Dekompozice ukazatele EVA 19
Obrázek 6: Rozdělení podniků dle tvorby EVA 20
Obrázek 7: Skupiny ukazatelů INFA 22
Obrázek 8: SWOT analýza 23
Obrázek 9: Perspektivy Balanced Scorecard 24
Obrázek 10: Struktura skupiny Český aeroholding 28
Obrázek 11: Legislativní oblasti působnosti agentury EASA 33
Obrázek 12: Vývoj kurzu EUR/CZK na denním grafu v období od března 2017 37
Obrázek 13: Elektrický tahač vozíků a palet. 40
Obrázek 14: Dieselový tahač vozíků a palet 40
Obrázek 15: Vlastní schody společnosti Ryanair (B737-800) 45
Obrázek 16: Nástupní schody ČSAH 45
Obrázek 17: Plnění letadla palivem 48
Obrázek 18: Nerovnoměrná potřeba pracovníků v průběhu 24 hodin 49
Obrázek 19: Pět konkurenčních sil dle M. Portera 50
Obrázek 20: Proces vytlačení letadla ze stojánky 71

Tabulky

Tabulka 1: Vyhodnocení analýzy VRIO 16
Tabulka 2: Základní data o společnosti ČSAH 28
Tabulka 3: Vývoj obecné nezaměstnanosti 35
Tabulka 4: Vývoj HDP v EU 36
Tabulka 5: Působnost společnosti Swissport v CEE 43
Tabulka 6: Likvidita L3 ,L2, L1 62

Schéma

Schéma 1: Strategická mapa ČSAH 76

Úvod

Definování a implementace strategie na základě dostupných informací je zásadním a těžko zvratitelným krokem. Absence prostoru pro metodu pokus-omyl je shodná pro podnikohospodářskou sféru, armádní strategii, sport nebo jakoukoli doménu lidského konání, které má svůj cíl, pro který je třeba stanovit cestu. Koncept Balanced Scorecard je moderní metodou pro formulaci, tvorbu a implementaci strategie. Právě ve fázi implementace podniky často selhávají. Důvodem může být nekvalitní strategická analýza, nedostatečná komunikace nové strategie apod.

Vzhledem k těmto okolnostem a autorově znalosti společnosti Czech Airlines Handling, a.s. (ČSAH) je výzvou a zároveň cílem diplomové práce vypracování strategického systému řízení dle metodiky Balanced Scorecard (BSC) a návrhu jeho implementace na míru společnosti ČSAH, a.s., který vznikne na základě dat ze strategické analýzy. Analytickými rámci pro identifikování vnitřních slabých a silných stránek společnosti jsou dekompozice podnikatelského modelu, audit vnitřních zdrojů pro zjištění, které zdroje přinášejí společnosti konkurenční výhodu. Následuje revize hodnotového řetězce a finanční benchmarking dle metodiky INFA.
Příležitosti a hrozby nacházející se v okolí firmy budou posouzeny optikou Porterova modelu pěti konkurenčních sil pro blízké okolí, pro makrookolí je zvolena analýza PESTE.
Svodným nástrojem předcházejících analýz je metoda SWOT. Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby budou východiskem pro nastavení zformování strategie a její naplnění skrze strategické cíle a měřítka dle metodiky Balanced Scorecard. Finálním produktem bude strategická mapa.

Společnost ČSAH stanovila v dokumentu Strategie 2017-2022, firemní vizi a poslání, několik cílů a dílčí analýzy, nicméně ambicí této práce je přinést konzistentní a kompaktní celek s jasnou a srozumitelnou strategií, která bude dávat smysl vlastníkům, managementu i zaměstnancům společnosti.

1. Metodologická část

1.1 Podniková strategie

Strategie je cesta zvolená k dosažení cíle s pomocí prostředků, které strategii pomohou naplnit. Stejně, jako když zvažujete, jakou cestou a jakým dopravním prostředkem se dopravíte nejlépe k cíli s ohledem na okolnosti, tak i podnikový management analogicky spojuje podnikovou žádoucí budoucnost se současnou situací a pro překlenutí rozdílu v čase a kvalitě mezi těmito dvěma stavy, volí vhodné prostředky, jak k požadovanému stavu podnik dovést. Zvolená cesta by měla odpovídat zdrojům a schopnostem podniku a zároveň reflektovat podmínky vnější.

Důvodem, proč na tomto místě chybí definice pojmu *strategie,* formulovaná renomovanými odborníky na dané téma, a je nahrazena velmi neskromně vlastním pokusem o definici, je tvrzení Wita a Meyera (2014), že neexistuje jedna správná definice pojmu strategie a bylo by chybou snažit se vtěsnat takto rozsáhlé téma do jedné či několika vět. Jak zmínění autoři argumentují, spíše než snaha o nalezení perfektní definice, je důležité strategické myšlení a porozumění problematice.

Alespoň jedna definice pro formulovaná Henry Mitzbergem: *„Strategie je model chování v přijímání rozhodnutí.“*

1.1.1 Vize a mise podniku

Vize a mise jsou pojmy, které jsou spolu úzce provázené a navzájem se doplňují. Oba pojmy jsou v současnosti velmi hojně používané, avšak ne v obdobné míře zcela pochopené.

Význam podnikové mise a vize je natolik kritický, že jejich absence či nenavázání na podnikovou strategii může rozhodnout o tom, zda podnik při problémech zanikne, či přežije a bude prosperovat, jak vyplývá ze studie popsané v knize Build to last (Collins & Porras, 2004), podniky se základními sdílenými hodnotami a účelem neztrácejí směr v časech radikálních změn a turbulencí v odvětvích, ve kterých působí. Společným znakem dlouhodobě úspěšných firem je, že rozeznají, co změnit, když se mění podmínky a co naopak zachovat, aby neztratily vytyčený směr.

Vize

Strategická vize je stav, v jakém se podnik chce nacházet v budoucnosti (jedná se o dlouhý časový horizont). Tento stav může být formulován kvalitativně či kvantitativně (Tyll, 2014).

Vize se dle Collinse a Porrase (2004) skládá ze čtyř komponentů:

- Budoucí podoba okolí, ve kterém podnik působí
- Budoucí podoba odvětví, ve kterém firma působí
- Budoucí žádoucí postavení firmy
- Časový horizont, pro který je vize formulována

Formulace vize musí obsahovat základní ideologii a účel, ambiciózní dlouhodobý cíl, kde se organizace bude nacházet za 10-30 let živý popis tohoto stavu, který vzbuzuje emoce, činí cíle představitelnými a hmatatelnými.

Mise

Jinými slovy také poslání vyjadřuje důvod existence podniku. Pokud nelze vyjádřit poslání, znamená to, že nelze ani najít důvod pro další fungování a existenci podniku (Tyll, 2104).

Collins a Porras (2004) spatřují v misi sadu základních principů, které tvoří bázi firemní identity a představují průvodce při strategických rozhodnutích. Také misi tvoří čtyři komponenty:

- Účel podniku
- Společná víra ve stejnou věc
- Sdílené hodnoty
- Výčet obchodních aktivit, kterým se podnik bude věnovat, kterým naopak ne.

Z předchozího textu je zřejmé že vize a mise jsou základními stavebními kameny podnikové strategie. Strategie tedy slouží k naplnění vize a mise tuto strategii formuje a dává podniku tvář.

1.1.2 Strategické cíle

Krom dlouhodobého nejvyššího cíle ve formě vize si podniky stanovují i krátkodobější či dílčí cíle podniku, které by však měli sloužit jako milníky a přispívat k naplňování vize. Dle Tylla (2014) je primárním ekonomickým cílem tvorba hodnoty. Podnik však může usilovat i o jiné cíle. Příkladem může být dosažení největšího tržního podílu apod. Strategické cíle se mohou lišit dle disciplín v rámci podniku na personální cíle, finanční cíle, výrobní cíle apod. a k jejich tvorbě se přistupuje po vypracování SWOT analýzy.

1.1.3 Tvorba strategie a její implementace

Proces tvorby a implementace strategie sestává dle Wita a Meyera (2014) z osmi navazujících kroků, které tvoří cyklus, v němž lze identifikovat čtyři obecnější kategorie – identifikace, diagnostika, koncepce a realizace.

1) Stanovení poslání

2) Stanovení oblastí zájmu

   Podnikatelské příležitosti, kterým se společnost chce a hodlá věnovat, a kterým naopak nebude věnovat pozornost. Předmětem zájmu jsou aktivity, pro které má společnost zdroje a schopnosti a jsou v souladu s firemním posláním.

3) Externí hodnocení

   Hodnocení dění na trhu a v odvětví. Pro pochopení dynamiky je potřeba porozumět kromě chování a vztahy mezi účastníky, také jaké síly formují prostředí a jaký vývojový trend lze vysledovat.

4) Interní hodnocení

   Diagnostika podnikových zdrojů a schopností a způsobu, jak je organizuje a využívá ve srovnání s konkurencí.

5) Tvorba strategických variant

   Vytvoření několika strategických možností, které se mohou lišit od detailů po zcela odlišné pojetí strategické koncepce. V případech, kdy jsou tvůrci variant limitováni, je vytvořena pouze jediná možná varianta.

6) Volba strategické varianty

   Při volbě nejatraktivnější varianty je třeba prověřit, zda tato varianta skutečně vede k naplnění podnikových cílů. Pro konečný výběr jsou porovnávána kritéria jako očekávané přínosy, rizika z varianty plynoucí, reakce konkurentů a možnost protireakce, schopnost podniku strategii provést apod. Volba mnohdy proběhne na základě zkušeností a odborného posudku managementu.

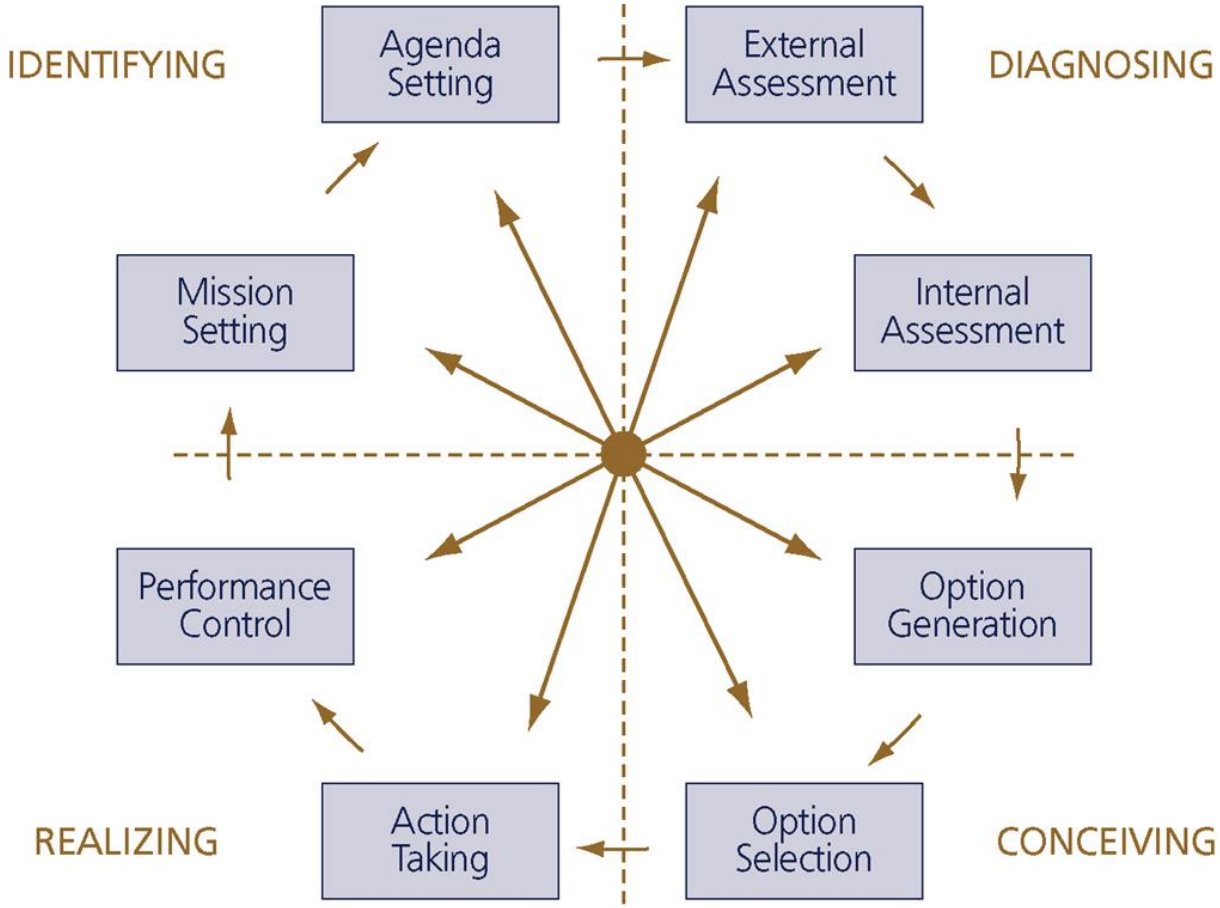
7) Uvedení do akce

   Převedení strategie do konkrétních aktivit a kroků nevyjímaje běžnou provozní operativu.

8) Kontrola výsledků

Podnik musí být schopen měřit, jestli je skutečně dodržována zvolená strategická varianta a zda výsledky odpovídají očekávání. Dobrou praxí je navázání individuálních odměn na plnění nastavených strategických cílů, stejně jako nápravných opatření. Odchylování od strategie nebo neschopnost dosahovat stanovených výsledků by měla vést management k revizi strategie a vrátit se k některému z kroků nebo celý proces začít od prvního kroku.

Obrázek 1: Proces tvorby strategie

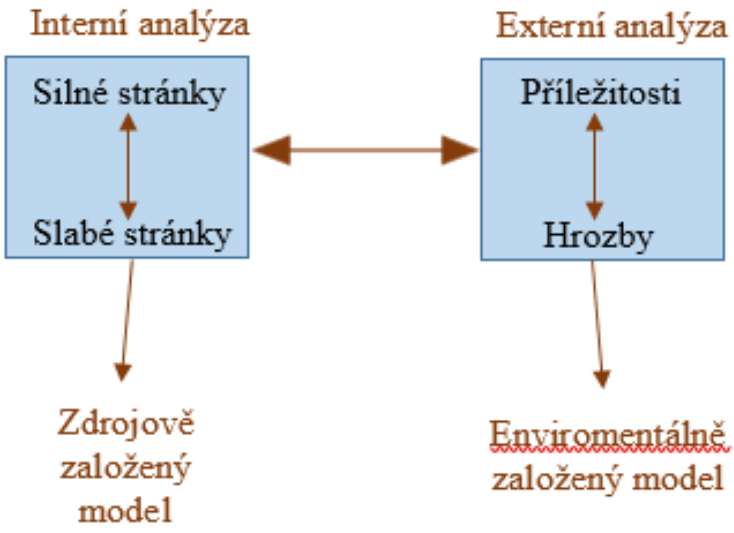


Zdroj: Wit & Meyer, 2014

1.2 Podnikové zdroje a udržitelná konkurenční výhoda

Významnými zdroji dat a informací potřebných pro odpovídající nastavení strategie jsou vnější a vnitřní analýzy reprezentované nástroji uvedenými v následujících podkapitolách. Na úvod je třeba uvést, proč jsou zvoleny právě tyto analýzy pro strategické řízení a plánování. Interní analýza hledí dovnitř podniku, neboli hovoříme o zdrojově založeném modelu, který identifikuje silné a slabé stránky zkoumaného podniku. Druhý pohled je zaměřen na blízké a vzdálené okolí podniku, jinými slovy jde o enviromentální modely konkurenční výhody, jejichž úkolem je odhalit příležitosti a hrozby pro podnik (Barney, 1991).

Obrázek 2: Interní a externí analýza



Zdroj: Barney, 1991

Všechny výstupy z analýz jsou integrovány formou SWOT analýzy a pomocí stanovení strategických cílů se podnikový management snaží eliminovat slabé stránky, využít stránek silných a příležitostí a redukovat riziko hrozeb.

1.3 Externí analýza

Externí vlivy, které se odehrávají mimo podnik, avšak mají na podnik vliv, jsou v tomto textu rozděleny na blízké okolí podniku a tzv. makrookolí podniku. Na zhodnocení makrookolí bude použita analýza PESTE, která se objevuje i v odlišných modifikacích (PESTEL, PESTLE aj.), ale jedná se v zásadě o jednu a tu samou analýzu. Blízké okolí podniku, které představuje odvětví, ve kterém se pohybuje analyzovaná firma, je podrobeno analýze metodou Porterových pěti konkurenčních sil. Odvětví je pro potřeby analýzy tvořeno subjekty, které v něm zastávají jednu z rolí popsaných v podkapitole 1.2.2.

1.3.1 Analýza PESTE

Analýza PESTE je spíše rámcem poskytující základní doporučení, jak analýzu vypracovat, než vyčerpávajícím a precizním návodem. Název PESTE je složen z prvních písmen názvů oblastí podrobených analýze. Účelem analýzy není přinést pro každou oblast vyčerpávající zprávu popisující vše, co popsat lze, ale pouze několik relevantních vlivů z každé kategorie, které mají přímý dopad na fungování podniku. Součástí je odhad budoucího vývoje těchto klíčových aspektů

P – Politicko-legislativní faktory

Významným politickým faktorem je složení vlády, její síla a stabilita. Podle orientace vládnoucí strany lze predikovat možný vývoj daňového zatížení, sociální politiku, mezinárodní vztahy a ostatní vlivy, které mohou, mimo jiné, výrazně ovlivnit podnikatelskou sféru a ekonomickou aktivitu.

E – Ekonomické faktory

Vývoj HDP

Mezi nejvíce sledované ekonomické ukazatele v ČR patří ukazatel vývoje HDP, který vyjadřuje, zda ekonomika dané země roste, klesá či stagnuje. Odhady vývoje HDP lze získat z více zdrojů, které si predikci vytváří nezávisle na sobě. Tato data poskytuje například Ministerstvo financí ČR, Eurostat či Česká národní banka (ČNB).

Vývoj inflace

Zajištění cenové stability má jako svůj primární úkol definována ČNB. Obecným konsenzem nad hodnotou zdravé inflace je růst cenové hladiny o přibližně dvě procenta ročně. Ke splnění tohoto úkolu má k dispozici nástroje, kterými ovlivňuje právě vývoj cenové hladiny. ČNB určuje tzv. dvoutýdenní repo sazbu. Za tento úrok si mohou komerční banky uložit či půjčit u centrální banky přebytečnou či naopak chybějící likviditu. ČNB má možnost prosazovat uvolněnou či restriktivní měnovou politiku nastavením velikosti povinných rezerv u komerčních bank dle situace a potřeby.

Míra nezaměstnanosti

Jinými slovy podíl zaměstnaného a nezaměstnaného práceschopného obyvatelstva. Obvykle se pohybuje nezaměstnanost opačným směrem než HDP. Nízká nezaměstnanost vytváří tlak na růst mezd jako důsledek boje o zaměstnance, čehož jsme svědky v době psaní této práce. V ČR se míra nezaměstnanosti liší podle regionů, kdy tradičně nejnižších hodnot se dosahuje v Praze a Středních Čechách.

Úrokové míry

Podkladovou úrokovou měrou, od které se zprostředkovaně odvíjí další typy úrokových měr, je dvoutýdenní Repo sazba, kterou vyhlašuje ČNB. Za tuto sazbu si u centrální banky mohou

ukládat či půjčovat likviditu komerční banky. Známější úrokovou mírou je PRIBOR, která vyjadřuje průměrnou sazbu, za jakou si mezi sebou půjčují banky na pražském mezibankovním trhu. PRIBOR slouží jako referenční bod pro výpočet např. plovoucích sazeb hypotečních úvěrů, kdy banka k sazbě PRIBOR pouze připočte svou fixní procentní marži a výsledek tvoří konečnou sazbu pro konečného klienta dané banky při koupi nemovitosti apod.

Měnový kurz

Vývoj měnového kurzu v ČR je v současné době v režimu volně plovoucím, neboli je ponecháno na silách nabídky a poptávky, aby kurz formovaly. Apreciace koruny vůči hlavním cizím měnám (uvažujme Euro), znamená dobrou zprávu pro domácí spotřebitele, kterým se zlevní výrobky dovážené ze zahraničí, ale na druhou stranu ukrajují zisky domácím exportérům, kteří za svou produkci inkasují zahraniční měnu a při její směně na měnu domácí – tedy koruny, přijdou o část tržeb právě vlivem relativně silné koruny.

ČNB může sáhnout k omezení volného pohybu kurzu při ohrožení měnové stability, čehož jsme byli svědky. V roce 2017 upustila ČNB od intervencí na devizovém trhu, kterými udržovala pohyb měnového kurzu koruny a Eura v definovaném oscilačním pásmu. Intervence jsou jedním z možných nástrojů centrálních bank, které jimi usilují o dosažení určitých hodnot směnných kurzů, které považují za žádoucí.

S – Sociokulturní faktory

Tato část PESTE analýzy je zaměřena na demografické faktory jako věk a vzdělání obyvatelstva, kulturní zvyky, náboženské vyznání, spotřební chování a jiné.

T – Technologické faktory

Dopady a důsledky nových technologií na podnik zájmu. Pokud firma anticipuje budoucí trendy ve vývoji technologií, je menší riziko, že se ocitne zaskočena krok za konkurencí.

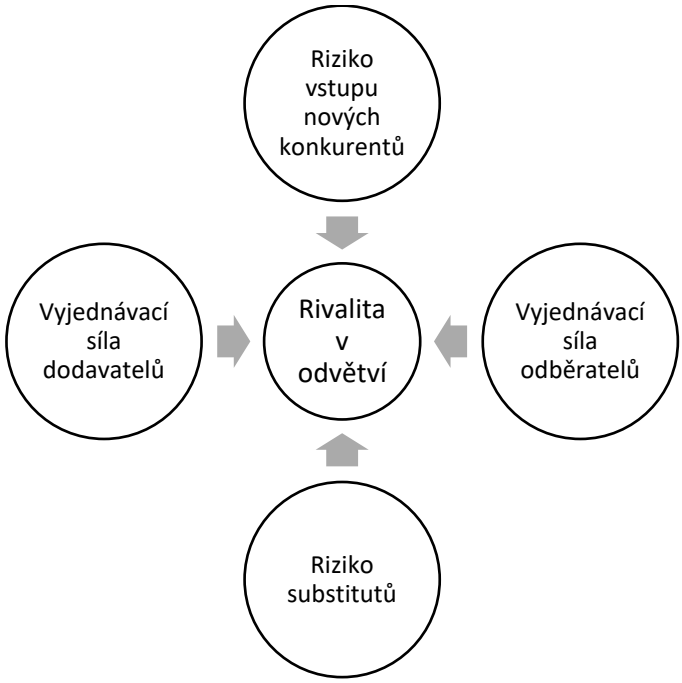
E – Enviromentální faktory

Někdy bývá oblast označována za ekologické faktory. Pro některá odvětví nepřináší analýza tohoto tématu zásadní poznatky a pro jiná naopak dodává nepostradatelné informace pro další rozhodování. Mezi enviromentální faktory patří i legislativy chránící životní prostředí.

1.3.2 Porterův model pěti sil

Pět konkurenčních sil definovaných Porterem (1979), hodnotí atraktivitu a stupeň konkurenčního boje daném odvětví a zároveň je jedním z frameworků, které formují podnikovou strategii. Cílem této metody je odhalení rizik spojených s postavením podniku na daném trhu ve vztahu k dalším subjektům. Koncept pěti sil nahlíží na konkurenci ze širšího úhlu pohledu. Tento širší pohled zahrnuje kromě přímých konkurentů a jejich výrobků či služeb, také další síly, které mají vliv na úspěšnost podniku na své cestě za obchodním úspěchem. Obrázek 2 ilustruje těchto pět sil mající vliv na podnik.

Obrázek 3: Pět konkurenčních sil



Zdroj: Porter, 1979

.

Riziko vstupu nových konkurentů

Nově vstupující konkurenti vstupují obvykle na trh s úmyslem získat tržní podíl na úkor stávajících podniků. Jejich vstup s sebou nese vyšší náklady, nižší ceny za výrobky a služby, a případnou potřebu investic pro stávající hráče. Čím ziskovější je odvětví, tím pravděpodobnější je vstup nového konkurenta. Odradit potenciální soupeře lze udržováním cen na nízké úrovni. Pravděpodobnost vstupu záleží ve velké míře na bariérách vstupu a výstupu z odvětví.

Bariérami vstupu rozumíme například vysoké požadavky na vstupní kapitál, kdy vstupující podnik musí pořídit stroje pro výrobu, postavit halu apod. Další bariérou vstupu mohou být náklady na změnu, které by musel zákazník vynaložit, aby přešel od stávajícího dodavatele k novému. Tyto náklady nemusí být pouze finanční, ale může se jednat o potřebu naučit své zaměstnance pracovat s novým softwarem v případě přechodu k novému dodavateli firemního softwaru.
Noví potenciální konkurenti také budou zvažovat, jaká bude reakce ze strany stávajících podniků. Pokud disponují zdroji pro lítý boj s novým konkurentem a lze očekávat agresivní odpověď na vstup nového subjektu, ten jistě zváží, zda se vyplatí do odvětví vstoupit.
Bariéry výstupu představují, jak snadno lze odvětví opustit, pokud se vstup nepodaří. V tomto případě zvažujme, jestli jsme schopni bez větší ztráty prodat nakoupený kapitál pro zamýšlené podnikání apod.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatel s vetší vyjednávací silou, něž odběratel, je schopen přesunout větší část zisku na svou stranu. Tento dodavatel je silný z několika možných příčin. Elementární příčinou je situace, kdy jeden dodavatel poskytuje své výrobky či služby velkému množství nekoncentrovaných odběratelů a zároveň je jediným nebo jedním z mála poskytovatelů požadovaného řešení. Dodavatelovu sílu podporuje absence vhodných substitutů, nebo naopak přítomnost značných nákladů při přechodu k jinému dodavateli.

Vyjednávací síla odběratelů

Opakem silného odběratele s podobnou implikací pro podnik je silný odběratel, který je schopen svou pozicí snížit ziskovost prodávajícího buď tlakem na nižší ceny nebo vyšší kvalitu za stejné ceny – tedy s vyššími náklady. Zdrojem vyjednávací převahy na straně kupujícího je převaha nabídky nad počtem kupujících, komoditní povaha produktu, nebo hrozba zpětné integrace, pokud nedostane kupující požadovanou cenu. Jak hodně bude zákazník citlivý na cenu lze odhadovat na základě informací o tom, jak velkou část nákladů tvoří odebíraný produkt, jak je odvětví ziskové nebo zda jde o diferencovaný produkt s vysokou vnímanou kvalitou.

Riziko substitutů

Substituty plní podobnou roli jako přímá konkurence s tím rozdílem, že ztrátou zákazníků trpí i konkurenti, neboť určitou potřebu nově uspokojí zcela jiné řešení. Mnohdy se jedná o jiné odvětví, které získá tuto klientelu s nečekaným řešením problému. Například společnost zabývající se vývojem komunikačního softwaru může představovat substitut pro letecké společnosti, protože firemní jednání se může uskutečnit přes videokonferenci místo osobního setkání. Pro přehled o potenciálních substitutech je třeba sledovat i ostatní odvětví a jejich technologický vývoj.

Rivalita v odvětví

Rivalita představuje intenzitu konkurenčního boje mezi současnými konkurenty. Vysoký stupeň rivality má negativní vliv na ziskovost v odvětví. Konkurenční boj nabývat různých podob a intenzity. Důvodem pro agresivní soupeření jsou pomalý růst odvětví, vysoký počet konkurentů srovnatelné velikosti nebo vysoké bariéry výstupu, které firmu nutí bojovat až do konce, protože z nějakého důvodu nemůže jednoduše prodat svá stávající aktiva a přejít do jiného odvětví.

1.4 Interní analýza

1.4.1 Podnikatelský model firmy

Podnikatelský model, pro který je zažitý také původní anglický název „*business model“* odpovídá na zásadní otázky spojené s podnikáním, které již před dlouhou dobou formuloval Peter Drucker:

- Kdo je náš zákazník?
- Co náš zákazník chce a oceňuje?
- Jak dostaneme peníze od zákazníka k nám?
- Jak nastavit podnikové procesy, abychom dodali zákazníkovi hodnotu s akceptovatelnými náklady?

Alexander Ostenwalder (2013) považuje celý business model za sadu domněnek a hypotéz o tom, jak podnik vlastně funguje. Ostenwalder je autorem konceptu „*Business model canvas“,*

který srozumitelnou, přehlednou a stručnou formou znázorňuje na jednom plátně fungování podniku ve všech jeho činnostech (viz Obrázek 4).

Ostenwalderův koncept se skládá z devíti částí reprezentujících sadu otázek, které by si měl být každý podnikatel schopen odpovědět při tvorbě nového podnikatelského modelu, revizi či inovaci stávajícího modelu. Devět částí plátna je tematicky seskupeno do čtyř oblastí. V centru se nachází hodnotová nabídka pro zákazníka, jako středobod podnikání. Pravá strana představuje interakci mezi zákazníkem a podnikem, zatímco levá strana zastupuje vstupy a činnosti vedoucí k tvorbě hodnoty. Spodní sektor popisuje strukturu a zdroje nákladů a příjmů.

Následují jednotlivé oblasti plátna s příklady otázek, na které se ptát.

Customer segments

Pro koho tvoříme či chceme tvořit hodnotu? Lze sestavit prototyp takového zákazníka a tvoří užší segment nebo masový trh?

Customer relationships

Jakým způsobem a s jakými náklady získáme a udržíme zákazníky.

Channels

Jakými kanály chce být zákazník dosažen? Jsou tyto kanály pro firmu vhodné a nákladově efektivní? Používá konkurence stejné nebo odlišné kanály?

Value propositions

Jakou hodnotu poskytujeme zákazníkovi? Jaké problémy mu tím řešíme, či jaká přání plníme?

Key activities

Jaké podnikové aktivity jsou klíčové pro tvorbu hodnoty a jaké lze naopak outsourcovat?

Key resources

Které z našich zdrojů jsou klíčové pro tvorbu hodnoty? Jsou to vztahy se zákazníky, distribuční kanály, nebo jiné?

Key partners

Kdo jsou naši klíčoví partneři a jaké aktivity vykonávají? Kdo jsou naši hlavní dodavatelé a jaké zdroje od nich odebíráme?

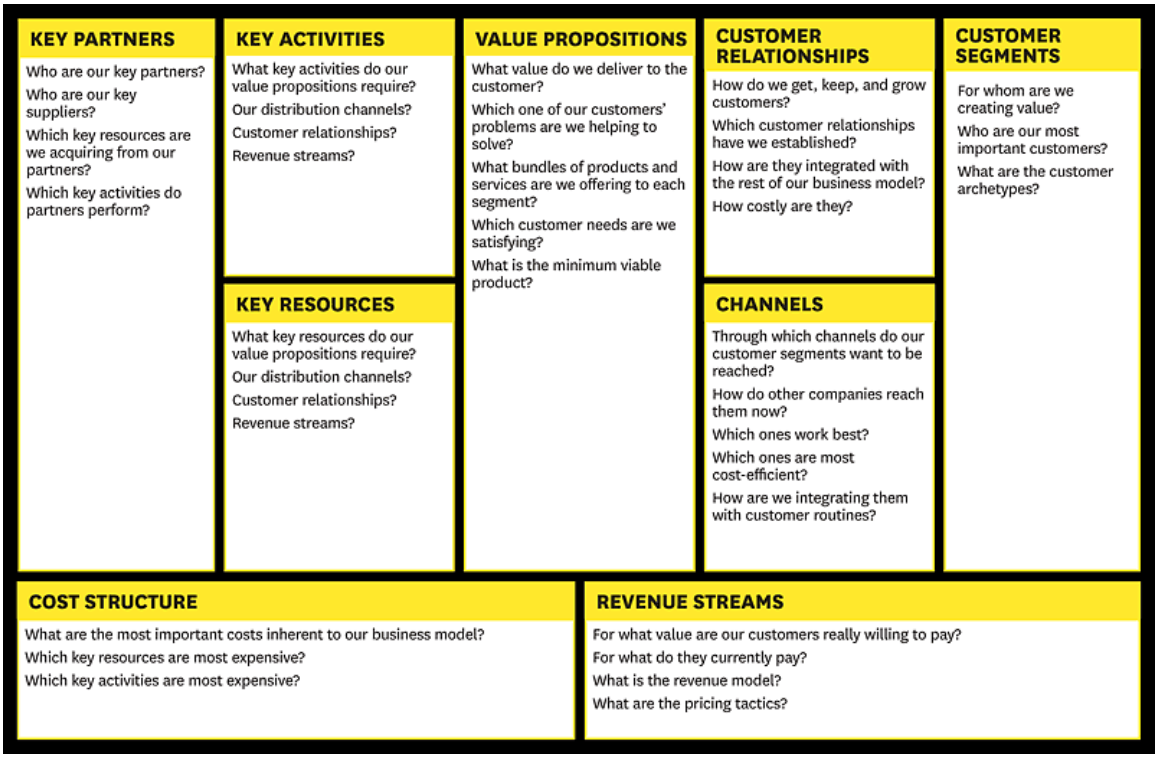
Cost structure

Jaké výdaje tvoří největší část nákladů při financování našeho business modelu? Které zdroje a aktivity nás stojí nejvíce peněz?

Revenue streams

Za co jsou zákazníci ochotni platit a za co ve skutečnosti platí? Jaký je příjmový model a jaká cenová strategie?

Obrázek 4: Business model canvas



Zdroj: Ostenwwalder, 2013.

Rozdíl mezi strategií a business modelem vysvětluje Magretta (2002) na základních principech. Business model popisuje, jak podnik funguje a strategie vysvětluje, jak má podnik aktivity vykonávat, aby tak činil lépe než jeho konkurenti.

Business model je jedním z možných zdrojů konkurenční výhody dlouhodobějšího charakteru. Vzhledem k tomu, že inovativní výrobek lze okopírovat ze dne na den, a konkurenční výhoda spojená s jedinečnou nabídkou tohoto produktu tak zanikne v mnoha případech velmi rychle po jejím získání. Pokud však vstoupí do odvětví podnik s inovativním business modelem generujícím konkurenční výhodu, je pro stávající konkurenty nesnadné, nákladné a časově náročné změnit své business modely pro eliminaci konkurenční výhody inovátora. Důvodem je komplexnost a provázanost všech částí modelu. Pokud podnik přistoupí například ke změně obsluhovaného segmentu, bude pravděpodobně muset kromě odlišného výrobku a hodnotové nabídky, která bude dodávána odlišnými kanály, získat i přístup k odlišným zdrojům či navázat nová partnerství. Proto může inovátor obchodního modelu těžit z takto získané konkurenční výhody podstatně déle než z inovací snadněji napodobitelných konkurencí (Magretta, 2002).

1.4.2 Vnitřní zdroje podniku

Vnitřní zdroje podniku jsou hmotná a nehmotná aktiva, které podnik používá k tvoření hodnoty. Podnik na svou stranu získává konkurenční výhodu, pokud disponuje unikátním zdrojem a umí ho používat pro vytváření hodnoty, nebo dokáže běžné zdroje kombinovat unikátním a těžce napodobitelných způsobem při procesu tvorby hodnoty (Barney, 1991).

Konkurenční výhoda bývá obvykle napodobena konkurencí a v ten moment přestává být pro podnik konkurenční výhodou. Tento fakt je podnětem ke snaze podniku o získání udržitelné konkurenční výhody.

Ke zhodnocení potenciálu podnikových zdrojů pro zajištění udržitelné konkurenční výhody slouží analýza VRIO, která posuzuje zdroje podle čtyř kritérií. Název metody je odvozen z prvních písmen anglických názvů jednotlivých kritérií.

Value (hodnota)
Zdroje jsou hodnotné, pokud hodnota jimi vytvořená převyšuje náklady na jejich využití a zároveň by neměly tyto zdroje působit negativní vedlejší účinky.

Rareness (vzácnost)

Vzácnost zdroje znamená, že je jeho množství omezeno. Pokud by stejným zdrojem disponovali všichni konkurenti, nepřinášel by konkurenční výhodu. Druhou podmínkou je existence poptávky po hodnotě, kterou vytváří.

Inimitability (nenapodobitelnost)
Konkurenční výhoda velmi rychle zaniká, pokud lze snadno okopírovat či imitovat její zdroj. Některé zdroje konkurenční výhody jsou velmi obtížně napodobitelné, pokud jsou předmětem neustálých inovací, součástí většího celku apod.

Organization (schopnost využít dané zdroje a jejich vzájemná slučitelnost)
V poslední řadě musí být podnik schopen zdroj integrovat do svých procesů a organizační struktury.

Příkladem zdroje, který splní první tři kritéria a selže v posledním by mohl být jedinečný fotbalista, na kterého chodí fanoušci na stadion, vyniká nenapodobitelnými dovednostmi, ale nezapadne do mužstva, protože je příliš sebestředný a rozvrátí hru celého mužstva místo, aby jeho hru obohatil a představoval konkurenční rozdíl ve vztahu k soupeřům.

Jedním ze způsobů praktického využití analýzy VRIO může být forma tabulky, ve které se hodnotí příspěvek vytváření konkurenční výhody pro každý faktor zvlášť, jak doporučuje Tyll (2014).

Tabulka 1: Vyhodnocení analýzy VRIO

Hodnotné	Vzácné	Težko napodobitelné	Organizačně využitelné	Konkurenční důsledky
NE				Konkurenční nevýhoda
ANO	NE			Konkurenčně neutrální
ANO	ANO	NE		Dočasná konkurenční výhoda
ANO	ANO	ANO	NE	Nevyužitá konkurenční výhoda
ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda

Zdroj: Barney, 2010

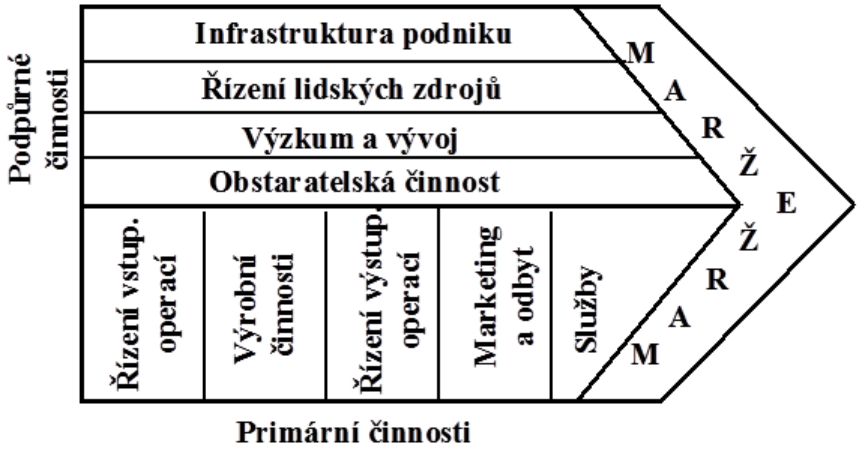
Z tabulky poměrně přehledně vyplývá, jaké zdroje splňují, která kritéria.
První zdroj firmě nepřináší žádnou hodnotu, takže jeho zapojováním získává podnik konkurenční nevýhodu. Takový zdroj je potřeba z podnikových procesů odstranit.

Ve druhém případě se jedná o zdroj, ke kterému mají pravděpodobně přístup i ostatní konkurenti, a proto není zdrojem konkurenční výhody – je neutrální. Může však být důležitým zdrojem a jeho vyloučení by mohlo podnik dostat do konkurenční nevýhody.
Následuje kategorie zdroje, který s sebou nese konkurenční výhodu, jež však může a pravděpodobně také bude snadno napodobena, a proto se časem stane zdrojem neutrálním, kterým disponují ostatní konkurenti.
Předposlední kategorií vnitřních zdrojů podniku jsou zdroje, které není podnik schopen organizačně využít a mohou se naopak proměnit ve zdroje konkurenční nevýhody, jak ilustruje přiklad s fotbalistou výše.
Konečně ideálním zdrojem je takový, který přináší dlouhodobou konkurenční výhodu. Záměrně není použito slovo trvalou, neboť téměř nic není věčné, ale přinejlepším dlouhodobé.

1.4.3 Hodnotový řetězec firmy

Porterův hodnotový řetězec je základním nástrojem managementu pro získání přehledu o všech podnikových činnostech, jejich vzájemné provázanosti a podílu na tvorbě hodnoty, která je vyčíslena tržní cenou, od které jsou odečteny náklady vynaložené na tvorbu této hodnoty. Rozdíl mezi těmito hodnotami tvoří podnikovou marži. Hodnototvorné činnosti jsou rozděleny do dvou kategorií: Primární a podpůrné činnosti.
Primární činnosti jsou činnosti přímo spojené s výrobou produktu či realizací služby. Podpůrné činnosti naproti tomu jsou podporou pro primární služby a pomáhají je uskutečnit (Porter, 1995).

Obrázek: Porterův hodnotový řetězec



Zdroj: Porter, 1995

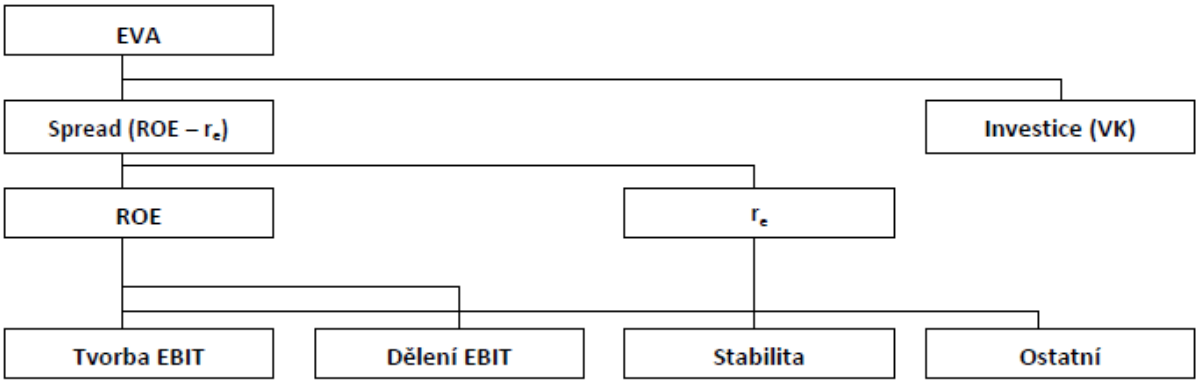
1.4.4 Finanční analýza dle metodiky INFA

Benchmarkingový diagnostický systém INFA vytvořený manželi Inkou a Ivanem Neumaierovými ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu slouží k měření finanční výkonnosti podniku a srovnání s odvětvovým průměrem i nejúspěšnějšími podniky. Analýza používá data volně dostupná z finančních výkazů podniků a její předností je porozumění způsobu, jakým podnik tvoří hodnotu. Charakteristickým znakem je pyramidový rozklad vrcholného ukazatele na dílčí ukazatele. Dlouhodobým kritériem výkonnosti je čistá současná hodnota (NPV) vyjádřená ročním tokem ekonomických zisků (EVA). Porovnávána je výnosnost vlastního kapitálu (ROE) a riziko v podobě alternativního nákladu na vlastní kapitál (r_e). Výnosnost a riziko spolu vždy souvisí a s jejich pomocí je vypočítán relativní ekonomický zisk, označovaný také jako *spread* (Neumaierová & Neumaier, 2002). Vrcholným ukazatelem je tedy EVA, jehož dekompozice je znázorněna na obrázku 5.

Pro výpočet EVA vynásobíme spread vlastním kapitálem:

$$EVA = (ROE - r_e) * VK$$

Obrázek 5: Dekompozice ukazatele EVA



Zdroj: MPO, 2017

$$Spread = ROE - r_e$$

Výpočet ROE, jinými slovy návratnost vlastního kapitálu, je kalkulováno jako poměr čistého zisku na vlastníky vloženém kapitálu (Marek, 2009).

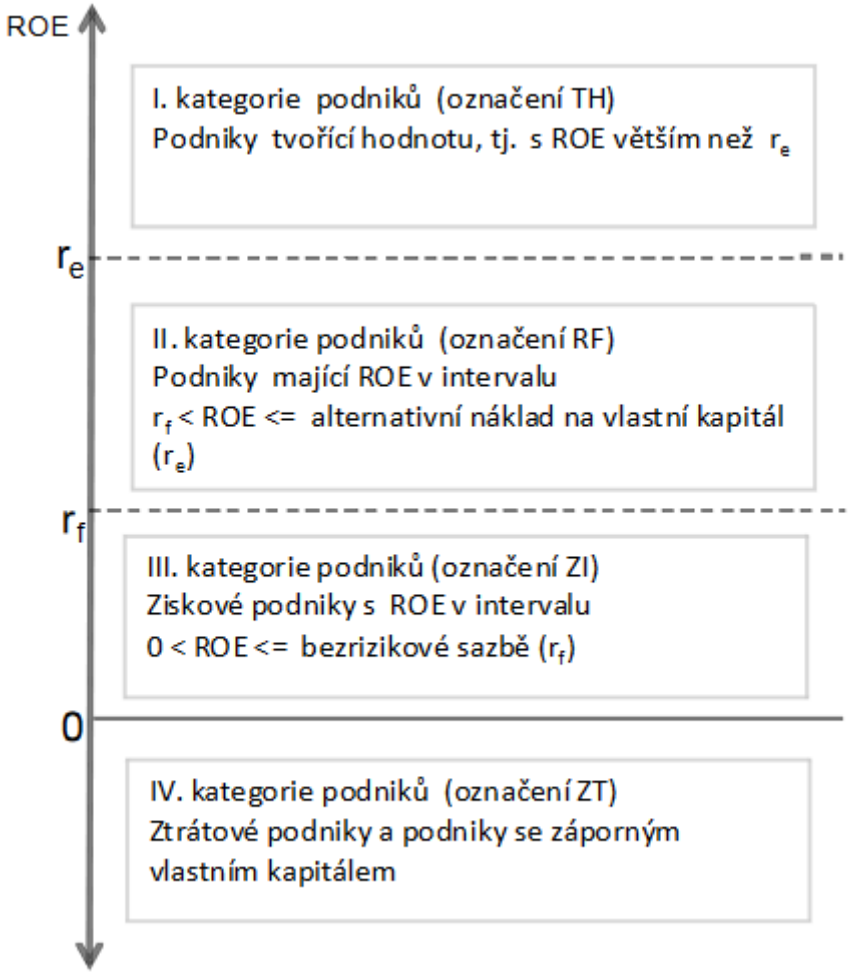
$$ROE = ČZ/VK$$

Ukazatel r_e reprezentuje riziko skrze alternativní náklad vlastního kapitálu. Jinými slovy se ptáme , jaký výnos by nám přinesla alternativní investice se srovnatelným rizikem. Tento alternativní náklad je součtem bezrizikové sazby (rf) a ritikové přirážky za finanční strukturu, finanční stabilitu, podnikatelské riziko a velikost podniku či likviditu jeho akcií (MPO, 2017).

Podle tvorby EVA se podniky dělí do čtyř kategorií na podniky tvořící hodnoty (kladný spread), druhou kategorii tvoří podniky, které mají ROE stejné nebo menší než je alternativní náklad kapitálu, ale vždy je ROE větší než bezritiková přirážka. Do třetí skupiny spadají firmy, které vykazují účetní zisk, avšak jejich výnos je menší než bezriziková investice[1]. Konečně čtvrtou kategorii tvoří ztrátové podniky (MPO, 2017). Pro ilustraci viz obrázek 6.

[1] Referenční bezrizikovou investicí jsou desetileté státní dluhopisy.

Obrázek 6: Rozdělení podniků dle tvorby EVA



Zdroj: MPO, 2017. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/2016/11/metodika-vypoctu.pdf

Spread je ovlivňován ukazateli, které jsou rozděleny do třech skupin podle toho, kde se tvorba hodnoty odehrává:

I. Velikost vytvořeného výstupu podniku

Produkční síla podniku je vyjádřena rentabilitou celkových aktiv (ROA).

$$ROA = EBIT/Aktiva$$

EBIT vyjadřuje výsledek hospodaření před odečtením úrokových nákladu a před zdaněním. Někdy bývá pro zjednodušení používána hodnota, provozní výsledek hospodaření, která figuruje v účetních závěrkách.

II. Dělení vytvořeného výstupu

Druhá skupina ukazatelů přímo navazuje na skupinu první a přináší pohled na dělení výstupu mezi věřitele, majitele a stát (MPO, 2017).

III. Finanční rovnováha, za které dělení probíhá

Třetím stavebním kamenem analýzy INFA je finanční rovnováha, za které probíhá tvorba a dělení EBIT. Rovnováha je zastoupena likviditou prvního, druhého a třetího stupně.

Likvidita je schopnost podniku proměnit svůj majetek na prostředky, kterými může uhradit své závazky (Marek, 2009).

L3 – Běžná likvidita (current ratio) je poměrem mezi krátkodobými aktivy a krátkodobými pasivy.

Běžná likvidita = krátkodobá aktiva/krátkodobá pasiva

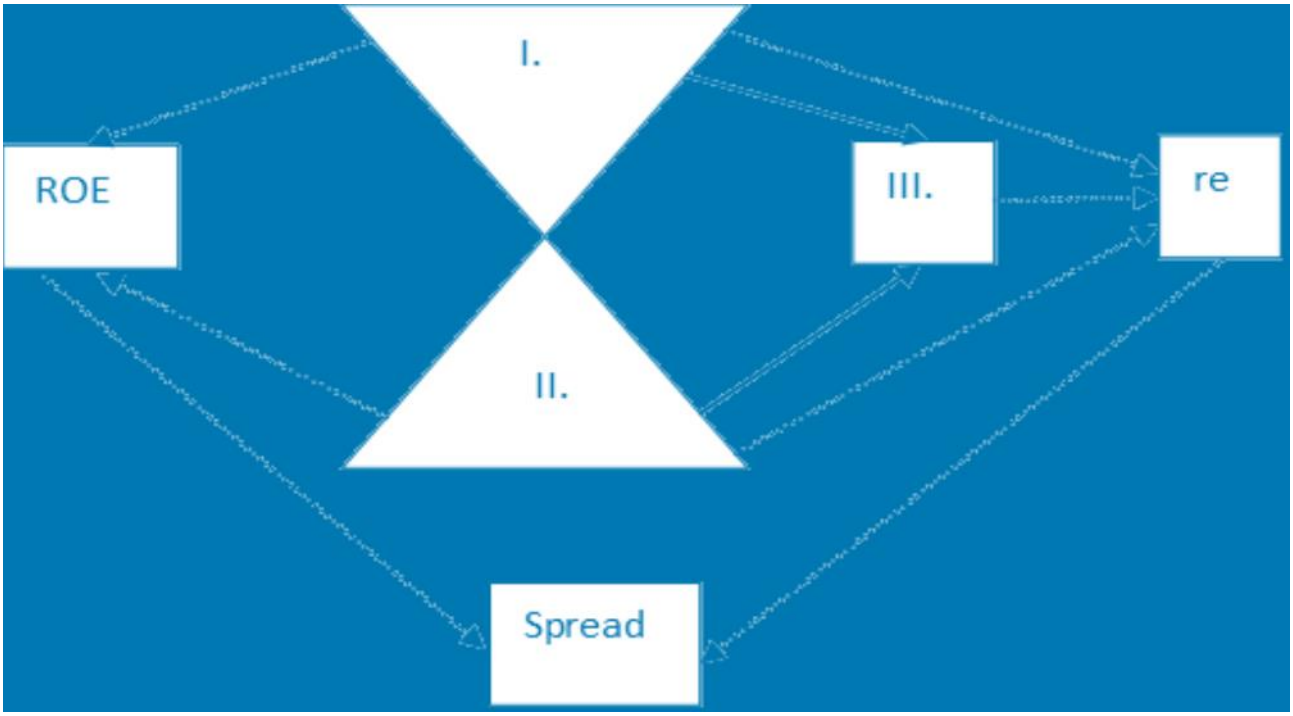
L2 – Pohotová likvidita (quick ratio) bývá označována též jako kyselý test (acid test ratio). Rozdílem oproti L3 je vynechání zásob. Důvodem je jejich nízká likvidita.

Pohotová likvidita = (krátkodobá aktiva – zásoby)/krátkodobá pasiva

L1 – Okamžitá likvidita (immediate liquidity) kalkuluje s nejvíce likvidními aktivy.

Okamžitá likvidita = krátkodobá aktiva – zásoby – krátkodobé pohledávky)/krátkodobá pasiva

Obrázek 7: Skupiny ukazatelů INFA



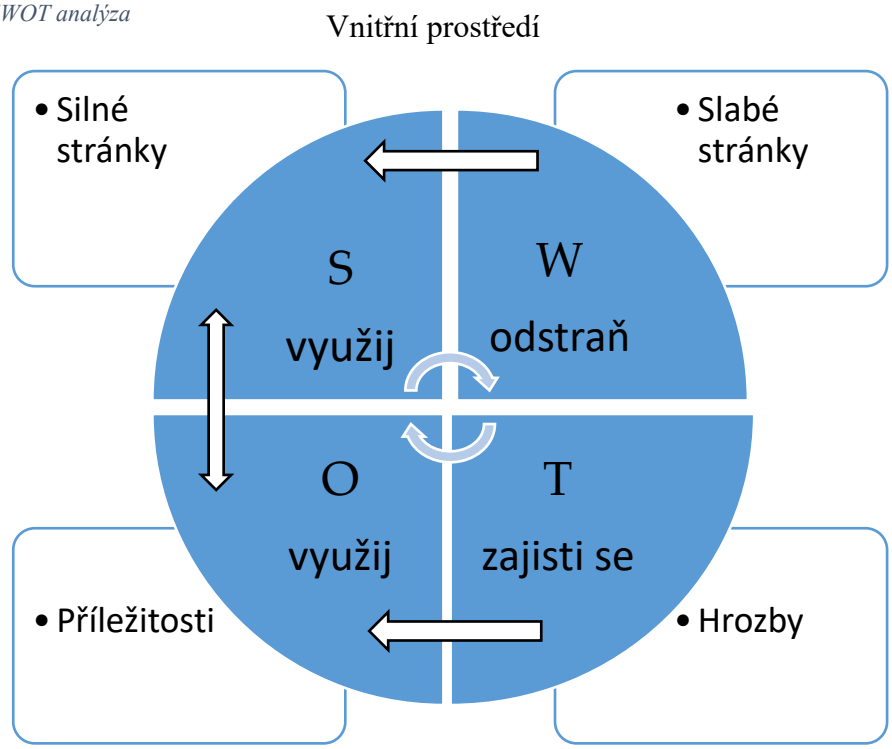
Zdroj: Neumaierová & Neumaier, 2002

1.5 SWOT analýza

Informace a data vytěžená pomocí předchozích analýz jsou integrována do informační báze s daty, které jsou v rámci analýzy SWOT vyhodnoceny a na jejich základě rozpoznány významné silné a slabé stránky uvnitř podniku a příležitosti a hrozby vně podniku.

Hodnocení příležitostí a určení, kterým se prioritně věnovat, lze provést dle Kotlera (2001) podle jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu a za předpokladu, že je podnik schopen jich využít.
Obdobně lze vyhodnotit a klasifikovat hrozby. Kritérii pro sestavení pořadí hrozeb jsou jejich závažnost a pravděpodobnost výskytu.

Obrázek 8: SWOT analýza



Zdroj: vlastní

Výstup ze SWOT analýzy vede k vypracování strategických cílů[2]. Cíle jsou vyjádřením strategie a jsou definovány s ohledem na maximální využití silných stránek, odstranění slabých stránek, využití příležitostí a vyhnutí se hrozbám či minimalizace jejich dopadu na podnik.

1.6 Balanced Scorecard

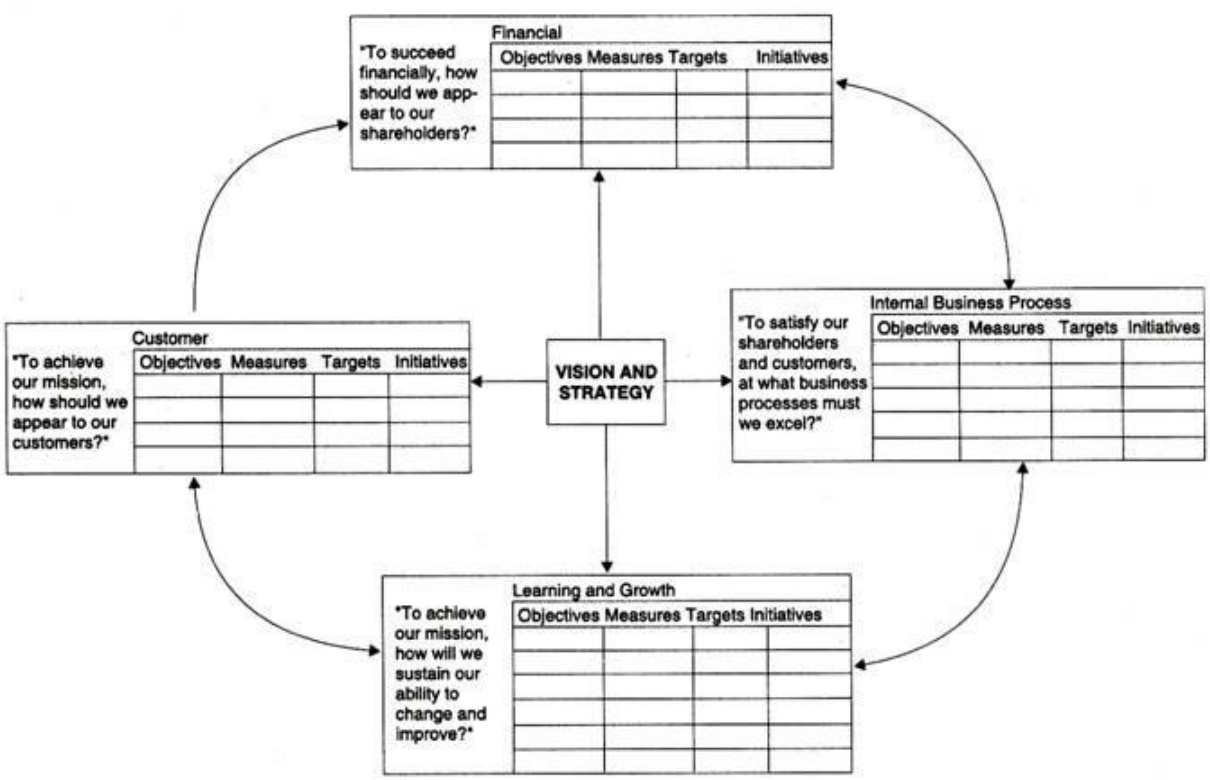
Balanced Scorecard (BSC) je komplexní systém měření a řízení výkonnosti, jenž vznikl v roce 1990 jako výsledek studie zabývající se měřením podnikové výkonnosti, která poukázala na fakt, že podniky neumí měřit a tím pádem ani řídit nehmotná aktiva (zaměstnanci, značka, vztahy se zákazníky apod.), která tvoří v současné době převážnou část hodnoty podniku. Autoři studie a metody BSC Robert S. Kaplan a David P. Norton (2000) poukázali na fakt, že finanční výkazy poskytují pohled na minulou výkonnost podniku, ale budoucí výkonnost, kterou tvoří ve znalostní ekonomice právě nehmotná aktiva, není žádným způsobem zohledněna. Autoři tedy původní finanční pohled na podnik rozšířili o další tři perspektivy, které poskytují vyvážený a komplexní pohled na řízení podnikové výkonnosti.

[2] Strategické cíle byly stručně popsány v kapitole 1.1.2

BCS propojuje podnikovou vizi s dlouhodobými i krátkodobými cíli tak, aby mohla být strategie znázorněna, komunikována a operacionalizována. Finanční perspektiva byla doplněna o perspektivu zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Řízení strategie pomocí čtyř perspektiv je zárukou, že nebude žádná oblast opomenuta a zároveň jsou tvořeny předpoklady a kapacity pro budoucí prosperitu.

Pro každou ze čtyř perspektiv jsou stanoveny strategické cíle sloužící jako milníky na cestě k naplnění podnikové vize. Strategické cíle jsou provázány a tvoří tak kauzální mapu znázorňující vztahy mezi cíli. Každý cíl má stanovené měřítko, jeho cílovou hodnotu a hybatel nebo aktivitu vedoucí k naplnění cíle (viz Obr. 9).

Obrázek 9: Perspektivy Balanced Scorecard



Zdroj: Kaplan & Norton , 2000

1.6.1 Finanční perspektiva

K cílům ve finanční perspektivě by měly vést cíle z ostatních perspektiv. Obecné finanční cíle mívají podobu růstu obratu, nižších nákladů, vyšší produktivity či návratnosti investic. Pro

každou podnikatelskou jednotku (SBU)[3] mohou být stanoveny jiné cíle v závislosti na jejím životním cyklu a očekávaném přínosu k celopodnikové strategii.

Tři základní fáze životního cyklu SBU jsou: růst, udržení a sklizeň. Fáze růstu se vyznačuje záporným cash-flow a nízkou návratností vloženého kapitálu a náročností na investice, proto jsou cílem tempa růstu tržeb, zákazníků, tržního podílu apod., nikoliv ziskovost nebo návratnost investic.
Ve fázi udržení jsou již investice utlumeny a je očekávána vysoká návratnost investovaného kapitálu a ziskovost se stabilním tržním podílem.
V poslední fázi jsou sklízeny plody investic uskutečněných v předchozích fázích. Hlavním cílem je maximální tok hotovosti z investičních projektů s minimálními investicemi. (Kaplan & Norton, 2000, str. 48-50).

1.6.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznické segmenty, které chce podnik obsluhovat byly definovány již při tvorbě *Business model canvas* stejně jako hodnotová nabídka pro tyto segmenty. Při nastavování cílů mohou být používána následující měřítka:

- podíl na trhu
- udržení stávajících zákazníků
- získání nových zákazníků
- zákaznická spokojenost
- ziskovost na zákazníka

Cílové hodnoty mohou být stanoveny v relativních či absolutních číslech a mohou mezi nimi existovat příčinné vztahy (spokojenost zákazníka zvyšuje podíl na trhu apod.).

Perspektiva zákazníků slouží jako východisko pro stanovování cílů v perspektivě interních procesu, protože interní procesy jsou nástrojem tvorby hodnoty pro zákazníka. (Kaplan & Norton, 2000, str. 61-84).

[3] Strategic business unit.

1.6.3 Perspektiva interních procesů

Interní procesy slouží k uspokojení nejvýznamnějších stakeholderů[4] – zákazníků a majitelů podniku. Interní procesy jsou již rozebrány v analýze hodnototvorného řetězce (kap. 1.3.3), na jejímž základě jsou odhalena úzká místa. Zlepšení stávajících procesů nebo design nových se dotýká převážně jakosti, zkrácení produkčního cyklu, nebo odstranění neefektivnosti.

Příklady měřítek interních procesů:

- doba vývoje nového výrobku
- velikost odpadu z výroby
- rychlost dodání objednávky
- zmetkovitost (procento nekvalitních výrobků na celkové produkci)
- počet reklamací
- čekací doba

Důležitou součástí perspektivy je inovační proces, který je nezbytný pro udržení a posilování konkurenceschopnosti podniku (Kaplan & Norton, 2000, str. 85-111).

1.6.4 Perspektiva učení se a růstu

Cíle stanovené v předchozích třech perspektivách určující výkonnost podniku jsou umožněny a podporovány právě perspektivou učení se a růstu. Díky vyváženosti BSC je zachována kontinuita budoucího potenciál společnosti. Management, který se řídí pouze krátkodobými finančními cíli, spatřuje v investicích do rozvoje zaměstnanců, výzkumu a vývoje, pouze náklady. Eliminace těchto nákladů vede krátkodobě k lepším finančním výsledkům, ale v dlouhém období vystavuje podnik riziku ztráty konkurenceschopnosti vůči firmám s dlouhodobou vizí.

Doménou znalostní ekonomiky je potřeba rozvoje znalostí dovedností a aktivizace zaměstnanců, neboť ti jsou zdrojem inovací, zlepšování procesů a nových podnikatelských nápadů. Prozíravé společnosti jsou si této skutečnosti vědomy a svému úspěchu vděčí mnohdy

[4] Stakeholder je někdo, která má zájem na aktivitách či výsledcích podniku.

právě svému inovativnímu manažerskému modelu založenému na moderních přístupech zmocňujících zaměstnance a využívání kolektivní moudrosti, jak dokládají Hamel a Breen v knize Budoucnost managementu (2008) na příkladech společností Whole Foods Market, Gore a Google.

Hlavními tématy pro stanovení cílů jsou:

- zaměstnanci (schopnosti, spokojenost, produktivita a fluktuace)
- podnikový informační systém (přístup k informacím o zákaznících, trhu apod.)
- sdílené hodnoty, zaměstnanecká angažovanost (propojení osobních a podnikových cílů)

K cílům učení se a růstu může být v některých případech obtížné přiřadit odpovídající měřítka a zpětná vazba, zda jsou cíle a měřítka správně nastaveny, se projeví se zpožděním, neboť se jedná o dlouhodobější a koncepční záležitosti, aby se projevil výsledný efekt (Kaplan & Norton, 2000, str. 112-129).

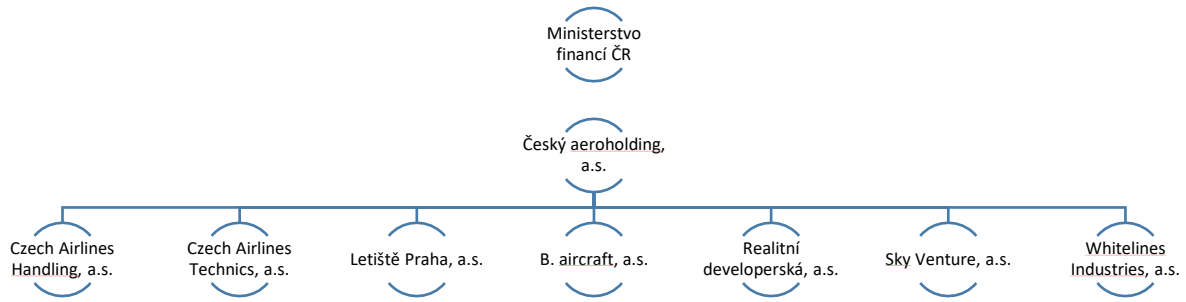
Dalším krokem je propojení měřítek ve čtyřech perspektivách s podnikovou strategií a vizualizace prostřednictvím strategické mapy. Doporučené množství měřítek pro kvalitně vypracovaný BSC není striktně dané (maximálně 25 měřítek), ale měřítka a propojení mezi nimi, musí jasně vypovídat o podnikové strategii.

2. Praktická část

2.1 Základní údaje o společnosti

Czech Airlines Handling je akciová společnost se základním kapitálem 574 390 000 Kč, tříčlenným představenstvem a dozorčí radou se stejným počtem členů. Jediným akcionářem je společnost Český Aeroholding, a.s., (ČAH), jenž je také akciovou společností vlastněnou ze 100 % Českou republikou prostřednictvím Ministerstva financí. Pod křídla ČAH patří ještě další společnosti podnikající v letecké dopravě, nejvýznamnější je bezpochyby Letiště Praha, a.s. (LP), co do významu, tržeb a ziskovosti. Czech Airlines Technics, a.s. (CSAT) je poskytovatelem technických služeb souvisejících s údržbou a opravami letadel.

Obrázek 10: Struktura skupiny Český aeroholding



Zdroj: Český aeroholding [online][vid. 2017-05-28]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/dcerine-spolecnosti/

Tabulka 1 zobrazuje základní čísla společnosti za posledních pět let hospodaření. V roce 2016 společnost vykázala zisk před zdaněním přibližně 130 milionů Kč. Ztráta v roce 2014 byla výsledkem majetkového vyrovnání mezi ČSAH a mateřskou společností ČAH. Nárůst tržeb mezi lety 2012 a 2013 byl způsoben spuštěním obchodu s leteckým palivem, které tvoří významnou část obratu společnosti.

Tabulka 2: Základní data o společnosti ČSAH

	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva (v tis. Kč)	724 059	751 811	741 815	818 814	946 253
Tržby (v tis. Kč)	697 731	672 781	1 937 438	2 202 940	2 169 235
VH před zdaněním (v tis. Kč)	18 638	41 060	-149 084	98 354	129 930
Počet zaměstnanců	645	616	601	522	595

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti dostupných z: http://www.czechairlineshandling.com/o-nas/vyrocni-zprava [online]. [vid. 2017-07-23]

ČSAH zajišťuje pozemní služby neboli odbavení cestujících a letadel pro řadu leteckých společností na Letišti Václava Havla Praha. Nabídku podniku tvoří tři významné oblasti poskytovaných služeb, které spolu více či méně souvisí. V podstatě lze činnosti členit na tři hlavní celky. Těmi jsou:

- Odbavení cestujících
- Odbavení letadel

- General Aviation

Nyní následuje detailnější vhled do jednotlivých výše jmenovaných oblastí, což je nezbytné pro čtenářovo pochopení, jak společnost funguje.

Odbavení cestujících

Již z názvu je patrné, že toto oddělení se zabývá odbavením cestujícího a jeho zavazadel. Kromě odbavení cestujících na přepážkách, jak je běžnou praxí, sem patří také samoobslužné odbavovací kiosky, asistenční služby cestujícím, VIP salonky a v neposlední řadě také služby spojené s přestupem cestujících mezi jednotlivými lety na ruzyňském letišti.

Podoblastí odbavení cestujících jsou reklamace zavazadel. Toto oddělení asistuje cestujícím při ztrátě, poškození či zpoždění zavazadla a jeho následné spojení s majitelem v případě nálezu. Každá společnost poskytující služby spojené s odbavením cestujících disponuje obdobným oddělením a ta jsou navzájem provázána systémem WorldTracer. Když se tedy například na letišti v Paříži objeví zavazadlo, které se nepodařilo přeložit na let do Prahy, ihned jsou všechny zainteresované strany obeznámeny s faktem, kde se objevilo zavazadlo bez cestujícího a kde je naopak cestující, který ho postrádá. Toto zavazadlo se ihned posílá prvním letem za cestujícím právě díky práci reklamací zavazadel.

Třetí částí odbavení cestujících je pracoviště prodeje letenek, které nejen letenky prodává, ale i mění rezervace a poskytuje další doplňkové služby (ČSAH, 2017).

Odbavení letadel

Nejkomplexnější ze třech celků v sobě pojí kooperující složky, které jsou ve většině případů úzce provázány. V rámci supervize činností je připravována i letová dokumentace pro posádky letadel. Jedna z kritických činností odbavení letadel je jejich vyvažování a následné nakládání a vykládání.

V rámci odbavení letadel je provozováno i jejich plnění leteckým palivem, což je jedna z relativně novějších obchodních aktivit společnosti.

Nezbytným vybavením pro odbavování je technika, jejíž pořizovací náklady jsou značné. Jedná se o tahače pro vytlačování letadel, nástupní schody, zdroje elektrické energie, klimatizační jednotky, tahače zavazadlových vozíků, plošiny pro nakládání palet a nespočet další techniky.
Samostatnou kapitolou je odmrazování letadel, které má za úkol zbavit povrch letadla sněhu a ledu. Led a sníh má negativní vliv na váhu letadla a jeho aerodynamické vlastnosti. Z historie známe případy leteckých neštěstí způsobených právě nedostatečným ošetřením povrchu letadla při sněhu a námraze.

V rámci odbavení letadel je zajišťován i úklid interiéru letadel a obsluha toaletních a vodovodních systémů (ČSAH, 2017).

General Aviation (GA)

Nejmenší ze tří oblastí společnosti ČSAH zajišťuje zpravidla kompletní služby pro privátní lety, které bývají odbavovány z terminálu Jih ruzyňského letiště. Kromě činností zmíněných výše, které zajišťuje odbavení letadel jsou služby GA rozšířeny o zajištění transferů, hotelů, přípravy letových plánů a podobně. Tyto služby jsou šity víceméně na míru klientům, kteří se se svými lety neřídí pravidelným letovým řádem, jako je to v případě klasických aerolinek (ČSAH, 2017).

2.2 Historie společnosti

Společnost ČSAH vznikla dne 15. června 1998, ale své služby poskytuje již od roku 1923, byť jako součást Českých aerolinií. Společnost byla v současné podobě nejprve vyčleněna z Českých aerolinií do samostatné dceřiné společnosti v roce 2010 v rámci jejich ozdravné restrukturalizace.[5]

Později v roce 2011 byla společnost začleněna do skupiny Českého aeroholdingu, jehož jedna z funkcí bylo právě odkoupení odštěpených částí Českých aerolinií[6]. Jedna ze současných teorií pokračování vlastnické struktury předpokládá pohlcení Českého aeroholdingu dceřinou

[5] Proces obsahoval více kroků a názvů společností nepodstatných pro účely této práce.
[6] Společnost Czech Airlines Technics byla také součástí ČSA.

společností LP a navěšení společností ČSAH a ČSAT pod LP, jako novou mateřskou společnost. Tento scénář však není jediný a nelze vyloučit ani jiný vývoj.

2.3 Vize

Společnost formulovala svoji vizi v interním dokumentu, který zachycuje strategii podniku pro roky 2017-2022 takto:

Posílení naší pozice jako významného poskytovatele handlingových služeb na Letišti Václava Havla Praha s cílem poskytovat vysokou kvalitu servisu zákazníkům pro zajištění vyšší konkurenceschopnosti, prosperity a dalšího rozvoje společnosti (interní zdroje společnosti).

2.4 Poslání

Podnikové poslání zní takto:

Naším hlavním posláním je poskytovat komplexní a vysoce kvalitní služby odbavení cestujících a letadel s důrazem na naplnění individuálních potřeb našich zákazníků z řad leteckých společností při dodržení nejvyšší úrovně provozních standardů (interní zdroje společnosti).

Podniková vize nevyjadřuje kvantitativní ani kvalitativní vyjádření požadovaného stavu. Kritizuji na tomto místě její vágnost. Vysoká kvalita servisu a vyšší konkurenceschopnost, prosperita a rozvoj jsou hesla, která dobře zní, ale nepůsobí jako jednotící prvek pro zaměstnance napříč podnikem. Dovoluji si dát příklad, jak by mohla vize v souladu s podnikovými cíli vypadat:

Do deseti let nebudeme mít největší podíl na odbavení, ale budeme odbavovat všechny společnosti, které to s kvalitou myslí vážně. Naši zaměstnanci budou hrdě nosit ID kartu s nápisem ČSAH a cena poskytovaných služeb, bude odpovídat kvalitě, která bude rozeznatelná od konkurence na první pohled.

Poslání lze v současné podobě akceptovat.

2.5 PESTE analýza

2.5.1 Politicko-legislativní faktory

Zákony ovlivňující handlingové společnosti

Letecká doprava podléhá regulaci Ministerstva dopravy (MD) prostřednictvím Úřadu civilního letectví (ÚCL), který je hlavním dozorujícím orgánem nad leteckou dopravou v České republice. Právními předpisy zabývajícími se leteckou dopravou s dopadem na podnikání handlingových společností jsou národní a mezinárodní právní předpisy. Se vstupem ČR do EU v roce 2004 se stávají právní akty, zejména nařízení a směrnice Evropské komise nadřazenými národním předpisům a zároveň se stávají součástí právních řádů členských zemí. Mezi nejvýznamnější právní předpisy patří (Úřad pro civilní letectví, 2017).

- Zákon č. 49/1997 Sb. o civilním letectví
  je základním dokumentem upravujícím např. podmínky pro provozování letišť, letecké dopravy a poskytování odbavovacích služeb.

- Vyhláška č. 410/2006 o ochraně civilního letectví před protiprávními činy
  stanovuje bezpečnostní podmínky vedoucí maximálnímu zabezpečení letecké dopravy.

Následující obrázek ilustruje přehled oblastí, kterými se zabývá Evropská komise, které je nápomocna agentura EASA[7].

[7] Evropská agentura pro bezpečnost letectví

Obrázek 11: Legislativní oblasti působnosti agentury EASA



Zdroj: Úřad pro civilní letectví [online][vid. 2017-08-06]. Dostupné z: http://www.caa.cz/predpisy/zakladni-informace-k-narizenim-eu

Vliv politických stran

Jak již bylo zmíněno, ČSAH je dceřinou společností skupiny ČAH, která jako jediný akcionář může ovlivňovat dění ve svých dceřiných společnostech na zasedáních valné hromady, kde činí důležitá strategická rozhodnutí. Současný předseda představenstva mateřské společnosti ČAH Ing. Václav Řehoř, Ph,D., MBA[8], který byl do čela jmenován ministrem financí Andrejem Babišem, je mimo jiné členem dozorčí rady ČSAH, která je tříčlenná a je volena valnou hromadou. Lze se domnívat, že zprostředkovaně i společnost ČSAH může podléhat

[8] Zajímavostí je, že Václav Řehoř vyučoval mimo jiné na Podnikohospodářské fakultě VŠE.

politickým vlivům podle toho, jakého zaměření bude vládnoucí politická strana, resp. strana, která kontroluje ministerstvo financí, jenž je držitelem akcií ČSAH. Veřejně a politicky nejvíce exponovaným podnikem ze skupiny ČAH je samozřejmě Letiště Praha, a.s., s poměrně zajímavým počtem zaměstnanců (voličů). Levicově populistické vlády, které budou chtít navýšit mzdy právě letištním zaměstnancům, vytvoří jako vedlejší efekt tlak i na sesterské společnosti, protože jejich zaměstnanci budou chtít také vyšší mzdy a jedním z argumentů bude právě příslušnost do jedné skupiny (ČAH).

Příkladem, který se nabízí a ilustruje možnosti ovlivnění podniku politickými stranami, může být situace, kdy vláda ČSSD dosadila do čela Českých aerolinií Jaroslava Tvrdíka, což se později ukázalo jako nešťastná volba. Samozřejmě nemáme k dispozici alternativní realitu, abychom mohli porovnat, jak by si vedl za stejných okolností jiný manažer, ale spousta tahů a rozhodnutí byla později velmi kritizována a označena jako jedny z faktorů pozdějších potíží aerolinek, kdy řadu let bojovaly o přežití, což se jim i se státní pomocí a rozprodání majetku podařilo (Šötét, 2015)

EET

Zavedení elektronické evidence tržeb Ministerstvem financí ČR v roce 2016 se dotklo i společnosti ČSAH, jakožto distributora letenek. Jednou z obchodních činností ČSAH je prodej letenek svých klientů (aerolinek). Při prodeji letenek subjektů sídlících mimo ČR povinnost elektronické evidence tržeb odpadá, avšak při prodeji letenek společností s daňovou povinností v ČR, musí tyto tržby projít systémem EET. Určité riziko spojené s ohrožení kvality služeb spočívá v prodlevách při platbách cestujících, kteří platí na pokladně ČSAH např. poplatek za zavazadlo, jehož váha přesahuje povolený limit apod. Tito cestující jsou nuceni čekat několik minut, než platba projde systémy letecké společnosti i účetním systémem ČSAH. V provozních špičkách, kdy se těchto cestujících sejde více a nezbývá mnoho času do odletu, nastává reálné nebezpečí, že některý cestující svůj let nestihne právě z důvodu platebního procesu, který trvá přibližně čtyři minuty (interní zdroje společnosti).

Registr smluv

Všechny státní a veřejnoprávní instituce a právnické osoby s majetkovou účastí státu v nichž má většinovou majetkovou účast stát, mají od 1. 7. 2016 povinnost zveřejňovat nově

uzavírané smlouvy s plněním nad 50 tis. Kč bez DPH v registru smluv. Registr smluv je informačním systémem zřízeným podle zákona č. 340/2015 Sb. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2017).

2.5.2 Ekonomické faktory

Nezaměstnanost

V prvním čtvrtletí roku 2017 byla nezaměstnanost rekordně nízká, když její míra činila 3,4%, za předchozí období přináší Tabulka 1 přehled o vývoji nezaměstnanosti od roku 2012 a jedná se vždy o celoroční průměr.

Tabulka 3: Vývoj obecné nezaměstnanosti

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Míra nezaměstnanosti	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0

Zdroj: Český statistický úřad [online] [vid. 2017-06-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

S nezaměstnaností souvisí i výše průměrné hrubé mzdy, která meziročně stoupla nominálně o 5,3% a reálně o 2,8% na 27 889 Kč. Nízká nezaměstnanost a vyšší mzdy generují nedostatek uchazečů o zaměstnání a vyšší náklady na práci, které jsou firmy nuceny vynakládat (ČSÚ, 2017).

HDP

Letecká doprava je odvětví cyklické a handlingové společnosti jsou přímo závislé na aerolinkách, které jsou pro změnu závislé na přepravě cestujících, zboží a pošty. Lze obecně konstatovat, že v době hospodářského růstu si lidé mohou dovolit cestovat letecky na dovolené a jiné volnočasové aktivity více než v době recese. To samé platí o firmách, které se uskromní v oblasti cestování a volí levnější přepravní třídy, jiné dopravní prostředky či alternativní formy komunikace (telekonference apod.) v časech, kdy musí hledat úspory.

České aerolinie jsou významným zákazníkem ČSAH, avšak sledovat HDP České republiky by nám neposkytlo celkový obraz, nehledě na fakt, že česká ekonomika je silně závislá na výkonech zemí Evropské unie a lety ČSA nejsou využívány jen českými občany. ČSA lze zahrnout do skupiny dopravců z EU, kteří jako skupina tvoří majoritní podíl na obratu ČSAH (informace z interních zdrojů ČSAH). Pro zjednodušení abstrahujme od faktu, že všichni zmínění dopravci vozí na svých palubách turisty a obchodníky z dalších zemí. Je však za mimo zaměření této práce zkoumat např. kolik korejských turistů přiletí do ČR v závislosti na růstu HDP v Jižní Koreji. Proto se omezme na EU.

Tabulka 4: Vývoj HDP v EU

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Tempo růstu HDP (meziročně v %)	-0,5	0,2	1,6	2,2	1,9

Zdroj: Eurostat. [online] [vid. 2017-05-28]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/web/national-accounts/statistics-illustrated

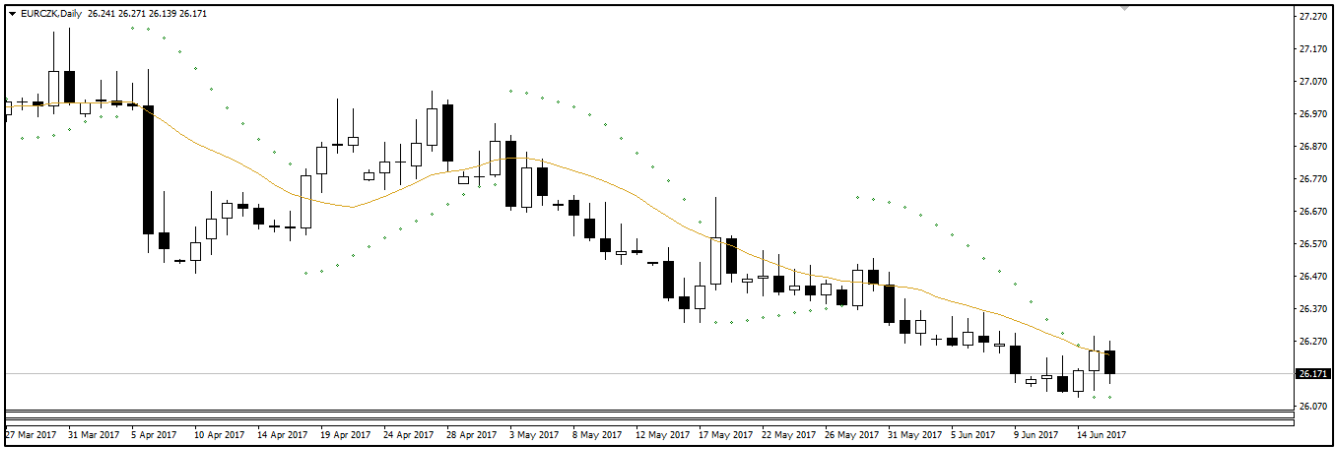
Měnový kurz

Česká národní banka dne 6. 4. 2017 rozhodla o ukončení intervencí na devizovém trhu, kterými uměle oslabovala korunu proti euru a americkému dolaru. Intervencemi sledovala ČNB cíle uvolněné měnové politiky. Po opuštění intervencí se vrátil kurz koruny do volně plovoucího režimu, ve kterém může kolísat oběma směry v závislosti na vývoji nabídky a poptávky. ČNB je podle svých slov připravena případné nadměrné kurzové výkyvy zmírňovat svými nástroji (ČNB, 2017).

Po upuštění od intervencí koruna posílila dle obecného očekávání proti euru o cca jednu korunu. Posílení koruny znamená pro exportní společnosti a společnosti, které inkasují své tržby v eurech, kam částečně patří i ČSAH, snížení svých příjmů.

Příkladem může být fiktivní kontrakt na poskytnutí handlingových služeb denominovaný v eurech, kdy letecká společnost zaplatí 100 000 EUR za služby ČSAH, ale posílení koruny z 27 na 26 CZK/EUR znamená o 100 000 Kč (4%) menší tržby pro ČSAH z důvodu posílení koruny oproti euru.

Obrázek 12: Vývoj kurzu EUR/CZK na denním grafu v období od března 2017



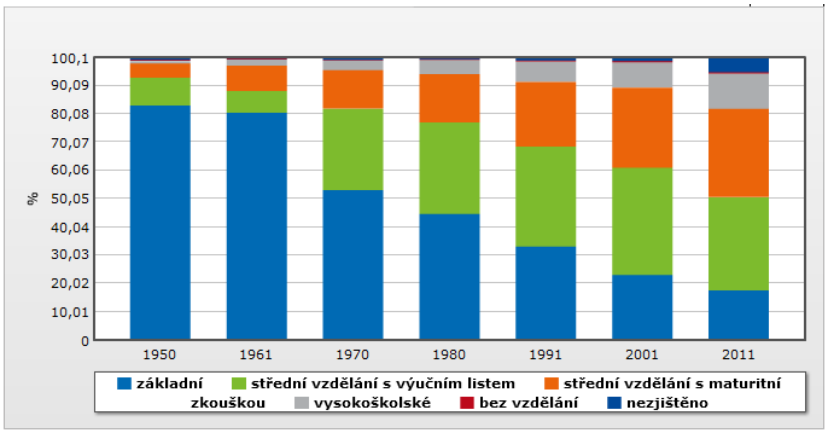
Zdroj: Obchodní platforma BOSSA FX. [online].[vid. 2017-06-18]. Dostupné z: https://bossa.cz/cs/

2.5.3 Sociálně-demografické faktory

Vzdělanost

Jedním z faktorů ovlivňující společnost po personální stránce je vzdělanost obyvatelstva. Jak ilustruje Graf 1, lze pozorovat nárůst vzdělanosti v ČR. Posun ve vzdělanosti znamená, že vzdělanější obyvatelstvo si klade vyšší nároky na pracovní náplň a ohodnocení své pracovní pozice. Jako důsledek pozorujeme obtížnější nábor zaměstnanců pro pozice s nižšími požadavky na kvalifikace, kdy pro přetlak vysokoškoláků neexistuje dostatek adekvátních pozic a překvalifikovaná pracovní síla požaduje vyšší ohodnocení na řadových pozicích právě s odůvodněním dosaženého vzdělání, přestože pro vykonávanou pozici není potřeba.

Graf 1: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání



Zdroj: ČSÚ. [online].[vid. 2017-06-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnna_data_o_ceske_republice

2.5.4 Technologické faktory

Informační systémy

ČSAH používá dva provozní systémy – AVES a INFORM, u nichž je třeba řešit jejich další budoucnost.

SYSTÉM AVES (modul ATHOS)

je modulární a integrovaný systém pro správu pohybu letadel, pozemního personálu a celkovém přehledu všech činností v rámci handlingových služeb. Je navržen s ohledem na optimalizaci a řízení provozních nákladů, administraci a komunikaci.

V současné době je provozován formou pronájmu od společnosti ČSA. V důsledku oddělování ČSA od ČAH není dlouhodobá závislost tohoto typu strategicky žádoucí.
Ve spolupráci s útvarem ČAH/ICT byla v letošním roce provedena analýza alternativního řešení. Nahrazení je možné vývojem u ČAH/ICT, tak nákupem nového softwarového produktu od společností zaměřujících se přímo na potřeby handlingových společností. Vzhledem k tomu, že tato řešení často obsahují i moduly pro plánování služeb zaměstnanců, která je dnes aplikováno pomocí systému INFORM, je součástí dalšího postupu tuto možnost podrobněji analyzovat, a v případě celkové ekonomické výhodnosti provést náhradu obou systémů.
Kromě získané nezávislosti na ČSA je od nového řešení očekávána finanční úspora za provoz aplikace zhruba o 20 – 25%. Dalším přínosem je technologické řešení a možnost provozování instance v cloudu, zrychlení přenášených dat, možnost využívaní mobilních zařízení jako smartphone a tablet (interní zdroje společnosti).

SYSTÉM INFORM

Je aplikací pro řízení a plánovaní lidských zdrojů na základě letového řádu, požadavků leteckých společností, procesy a způsoby odbavení letadel, včetně zohlednění legislativních ustanovení.

Byl implementován v roce 2006 a aktuálně je již bez podpory dodavatele. Na základě výše uvedených skutečností je připravována funkční specifikace na náhradu systému AVES a volitelná možnost náhrady i systému INFORM. Po dopracování této analýzy bude spuštěno výběrové řízení na nový systém. Finálně vybrané řešení, včetně implementace bude časově směřované na začátek r. 2018, kdy současný smluvní kontrakt s ČSA umožnuje předčasné ukončení smlouvy bez uplatnění sankcí.

Další provozně podpůrnou aplikací je SITATEX. Jedná se o messaging systém pro zajištění doručení a odesílaní provozních zpráv, které jsou v leteckém průmyslu standardem (interní zdroje společnosti).

Odbavovací technika

Provozní technika, vozidla a mechanizační prostředky (dále jen MMP) jsou nedílnou součástí činností handlingových služeb a vybavenost handlingové společnosti prostředky MMP je požadavkem Úřadu pro civilní letectví pro získání nebo prodloužení licence na udělení souhlasu k poskytování odbavovacích služeb na letišti ve smyslu § 45 odst. 2 písm. g), § 49b a následujících zákona č.49/1997 Sb., o civilním letectví (interní zdroje společnosti).

Ve spojení s následující kapitolou lze predikovat výhled plánování investic do MMP. Vzhledem k analýze enviromentálních faktorů a záměrům Letiště Praha lze plánovat pro nákup a obnovu parku mechanizačních prostředků nižší výdaje. Dieselové tahače sloužící k přepravě zavazadel, zboží a pošty po letištní ploše budou moci být postupně ve větší míře nahrazovány elektrickými tahači, jejichž cena nákupní cena[9] je nižší stejně jako provozní náklady. Nejedná se pouze o tahače, ale v souladu s trendem lze nahradit i dopravníkové pásy a nástupní schody vybavené dieselovým agregátem, obdobnými zařízeními poháněnými elektřinou. Program ACA představený dále v textu mimo jiné počítá s elektrifikací obslužných letištních vozidel a vybudování potřebné příslušné nabíjecí infrastruktury.

[9] Cena dieselového tahače je přibližně 1,4 mil. Kč a elektrického 0,8 mil. Kč (interní zdroje společnosti).

Obrázek 13: Elektrický tahač vozíků a palet.



Zdroj: Vlastní

Obrázek 14: Dieselový tahač vozíků a palet



Zdroj: Vlastní

2.5.5 Enviromentální faktory

Omezování emisí

Letiště Praha sleduje světové trendy a zapojuje se do mezinárodních enviromentálních programů ve snaze omezit negativní dopady na životní prostředí způsobené letištním provozem.

Airport Carbon Accreditation (ACA)

Zavedení programu je reakcí leteckého průmyslu na klimatické změny a jeho cílem je redukovat vlastní produkci skleníkových plynů, které vznikají především ze spotřeby energie a paliv, z dopravy směrem na a z letiště, z provozu letištních obslužných vozidel, z pojíždění letadel a vytápění a chlazení budov (Letiště Václava Havla Praha, Ruzyně, 2017).

Airport Collaborative Decision Making (A-CDM)

Na ruzyňském letišti souběžně probíhá také projekt implementace postupů přinášejících optimalizaci a harmonizaci v letecké dopravě A-CDM. Jeho cílem je snížit čas letadel strávený pojížděním a čekáním na vzlet. Cílem programu je stav, zkoordinovat přílety a odlety tak, aby letadlo ideálně nevyčkávalo na uvolnění vzletové dráhy s nahozenými motory na pojížděcí dráze, ale bez nahozených motorů na stojánce a po udělení povolení jelo rovnou na vzlet nejkratší možnou cestou bez vyčkávání či prodlev. Výsledkem úspěšné implementace programu je snížení emisí ze spalovaného leteckého paliva. (Letiště Václava Havla Praha, Ruzyně, 2017).

Paralelní dráha

Současná kapacita dráhového systému se stává nedostatečnou. Letiště a provoz se rozrůstá, avšak dráhový systém se od 60. let výrazněji nezměnil. V roce 2006 byl otevřen nový Terminál 2, který dostatečně navýšil kapacitu pro odbavení cestujících, ale kapacita dráhy se stává překážkou dalšího nárůstu provozu v Ruzyni, neboť v době provozních špiček již nepostačuje, a není proto možné výraznějším způsobem navýšit počet společností, které by začaly nalétávat do Prahy v těchto časech a představovaly by tak zprostředkovaně zákazníky handlingových společností.

Záměr vybudovat paralelní dráhu k současné dráze 06/24 je dlouhodobě znám a je taktéž zapracován do územního plánování hlavního města Prahy. V roce 2011 získal provozovatel Letiště Václava Havla Praha kladný posudek od Ministerstva životního prostředí České republiky ke studii dopadu na životní prostředí EIA pro výstavbu dráhy (Letiště Václava Havla Praha, Ruzyně, 2017).

Pozitivními hlavní přínosy paralelní dráhy mají být dle Letiště Praha tyto:

- Menší provoz nad hustě obydlenými částmi Prahy a Kladna.
- Efektivnější a k životnímu prostředí šetrnější provoz
- Zvýšení cestovního ruchu a vyšší poptávka po službách v ČR, což zprostředkovaně podpoří zaměstnanost v Praze a Středočeském kraji

2.6 Porterův model pěti sil

2.6.1 Potencionální konkurenti - riziko vstupu

Počet handlingových společností na letišti Václava Havla v Praze není explicitně omezen, proto vzhledem k růstu a atraktivitě pražského letiště lze očekávat zvýšený zájem o vstup ze strany dalších subjektů poskytujících odbavovací služby, které by se mohly ucházet o získání tržního podílu na úkor stávajících společností. Bariéry vstupu jsou pro zavedené handlingové společnosti poměrně malé, neboť většinou finančně nákladné odbavovací techniky již disponují, stačí tuto techniku pouze přemístit z letišť, kde již není potřeba do Prahy. Mezi potencionální konkurenty lze zařadit tyto společnosti:

CELEBI

Společnost byla založena v roce 1958 v Turecku. Ve východní Evropě a okolí Prahy působí na letištích na letištích v Budapešti, kde se zabývá odbavováním letadel a cestujících a odbavováním cargo. Stejný rozsah služeb poskytuje i na vídeňském letišti.

DNATA

Založena shodou okolností také v roce 1958 v Turecku. Provozuje Catering i Cargo terminály ve spousta destinacích. Zaměstnává více než 38 tisíc zaměstnanců a působí v 26 stanicích.

Ve východní Evropě působí na letištích v Bukurešti, Sofii a Praze, kde poskytuje zatím pouze cateringové služby. Je však otázkou, jestli portfolio poskytovaných služeb hodlá firma rozšířit, což nelze vyloučit vzhledem k tomu, že komplexní handlingové služby provozuje na jiných letištích.

SWISSPORT

Nejsilnější z potenciálních konkurentů je společnost Swissport. Založena v roce 1996 ve Švýcarsku a jedná se o největší handlingovou společnost na světě. V roce 2013 akvírovala konkurenční společnost Servisair a v roce 2015 byla prodána čínské HNA Group, která vlastní aerolinku Hainan Airlines operující z Pekingu do Prahy. Swissport byl v roce 2016 oceněn prestižní cenou Ground Handling of the Year 2016. Společnost disponuje certifikátem ISAGO dokládající nejvyšší kvalitu handlingových služeb. Tento certifikát obhájila během letošního červnového auditu i společnost ČSAH.

Společnost Swissport provozuje i Cargo terminály v mnoha destinacích, zaměstnává více než 60 tisíc zaměstnanců ve 278 stanicích v 48 zemích a odbaví okolo 230 miliónů cestujících a 3,9 miliónů letů ročně. Provozní výnosy jsou okolo 2,7 biliónů EUR (interní zdroje společnosti).

Ve východní Evropě a okolí Prahy působí na letištích a poskytuje služby dle tabulky 5.

Tabulka 5: Působnost společnosti Swissport v CEE

Destinace	Handling	Palivo	Cargo
Berlín Schonefeld	ANO	ANO	
Berlín Tegel	ANO		
Bukurešť	ANO	ANO	
Drážďany			ANO
Graz	ANO		ANO
Lipsko			ANO
Mnichov	ANO	ANO	ANO
Norimberk			ANO
Sofia	ANO	ANO	
Petrohrad - Pulkovo			ANO

Vídeň			ANO
Varšava	ANO		

Zdroj: Vlastní na základě interních zdrojů společnosti

2.6.2 Hrozba substitutů

Handlingové služby vzhledem k jejich charakteru a legislativě substituovat v plném rozsahu nelze. Budoucnost však může přinést omezení rozsahu služeb odebíraných leteckými společnostmi od svých handlingových partnerů. Světovým trendem je samoodbavení cestujících přes web nebo pomocí letištních samoodbavovacích kiosků i automatizovaný nástup cestujících do letadla v odletovém východu, avšak řadu aktivit nelze v současné době či blízké budoucnosti substituovat. Nízkonákladové společnosti šetří za úklidové služby svých letadel tím, že posádky po výstupu cestujících posbírají pouze největší nepořádek a poté začíná okamžitě nástup cestujících na zpáteční cestu do domovské destinace.

Plnění palivem lze omezit tím, že je letadlo natankováno na cestu např. do Prahy i zpět, avšak na tomto místě vstupují do hry faktory jako vyšší spotřeba z důvodu vyššího zatížení letadla, kapacita nádrží na delší trase, či váhové omezení, kdy nelze natankovat plné nádrže a zároveň odvézt všechny cestující. Technické odbavení mohou společnosti substituovat např. nainstalovanými vlastními schody pro výstup a nástup cestujících (viz srovnání na obrázcích 15 a 16), jedná se však pouze o dílčí úkony, které sníží cenu za odbavovací služby, nenahradí je však zcela, vždy je potřeba mít koordinující složku pro odbavení letů.

Obrázek 15: Vlastní schody společnosti Ryanair (B737-800)



Zdroj: Airliners [online][vid.2017-06-17]. Dostupné z: http://www.airliners.net/photo/Ryanair/Boeing-737-8AS/2265233

Obrázek 16: Nástupní schody ČSAH



Zdroj: vlastní

2.6.3 Současní konkurenti – rivalita v odvětví

V současné době jsou aktivní dvě společnosti poskytující své handlingové služby na terminálu Sever, kde se odehrává veškerá pravidelná a většina nepravidelné přepravy. Licenci pro poskytování těchto služeb drží ještě společnost Czech GH[10], která není aktivní - pouze povolením disponuje. Licenci pro poskytování odbavovacích služeb vydává Úřad pro civilní letectví ve smyslu § 45 odst. 2 písm. g), § 49b a následujících zákona č.49/1997 Sb., o civilním letectví na základě žádostí a splnění kritérií.

Na terminálu Jih je větší množství handlingových společností, které poskytují služby privátním a ad hoc letům operovaným velmi malými letadly ve srovnání se stroji létajícím na a z terminálu Sever. Hlavními hráči na trhu odbavovacích služeb na Letišti Václava Havla Praha jsou tedy ČSAH a společnost Menzies Aviation, s.r.o. (MAG) Oba konkurenti si podíl na ruzyňském letišti rozdělují přibližně rovným dílem.

Zákaznické portfolio ČSAH čítá větší poměr národních a standardních dopravců. Namátkou je možno jmenovat aerolinky Delta Air Lines, ČSA, Korean Air, Air France – KLM, Lufthansa, Swiss, Turkish Airlines, Aeroflot a mnoho dalších.

Partnery společnosti MAG jsou také některé renomované či národní aerolinky jako Emirates, British Airways, Finnair, Iberia, avšak MAG jsou handlingovým agentem pro všechny nízkonákladové letecké společnosti, které do Prahy nalétávají (easyJet, Ryanair a další), (Menzies Aviation, 2017).

MENZIES AVIATION (CZECH) s.r.o.

Založena v Praze 1991 nejprve jako Czech Airhandling, následně Czech Ogden Airhandling.
V roce 2000 kupuje skupina Menzies Aviation společnost Ogden Ground Services včetně stanice v Praze. V roce 2012 zakládá Menzies Aviation (Czech) dceřinou společnost Czech GH, která kupuje Handling Letiště Praha, který byl do té doby třetím hráčem na trhu odbavovacích společností na Ruzyni. Stejně jako ČSAH disponuje MAG certifikátem kvality ISAGO a je součástí součástí globální skupiny Mennzies Aviation Group, která provozuje

[10] Dceřiná společnost Menzies Aviation, s.r.o.

v Praze a dalších destinacích i cargo terminály. Zde disponuje MAG výhodou oproti ČSAH, který nedisponuje svým cargo terminálem a při přepravě carga aerolinkami, které odbavuje, musí spolupracovat s cargo agenty Skyport, nebo právě cargo oddělením společnosti MAG.

Globálně skupina zaměstnává více než 21 tisíc zaměstnanců a působí v 149 stanicích v 31 zemích a odbaví okolo 77 miliónů cestujících a 1,1 miliónů letů ročně.
Ve východní Evropě a okolí Prahy působí na letištích v Budapešti a Bukurešti, ne kterých poskytuje odbavovací služby i cargo terminál (interní zdroje společnosti).

2.6.4 Síla dodavatelů

Dodavatelé obecně netvoří významnou sílu, která by byla schopna vyvíjet enormní tlak, protože v téměř všech oblastech existuje na straně nabídky konkurence. Riziko společnost spatřuje v závislosti na dodavateli leteckého paliva, což je hlavním důvodem uvažovat o změně obchodního modelu obchodu s palivem, kdy společnost nebude letecké palivo nabývat do vlastnictví a přeprodávat leteckým společnostem, ale bude působit pouze jako poskytovatel služby plnění, kdy dodavatel paliva prodá palivo aerolince a společnost ČSAH palivo pouze do letadla této společnosti naplní za servisní poplatek. V současné době palivo ČSAH kupuje do svého vlastnictví a vystavuje se dvojímu riziku při kolísání komoditní ceny ropy a kolísání kurzu dolaru, ve kterém je palivo obchodováno.

Obrázek 17: Plnění letadla palivem



Zdroj: Vlastní

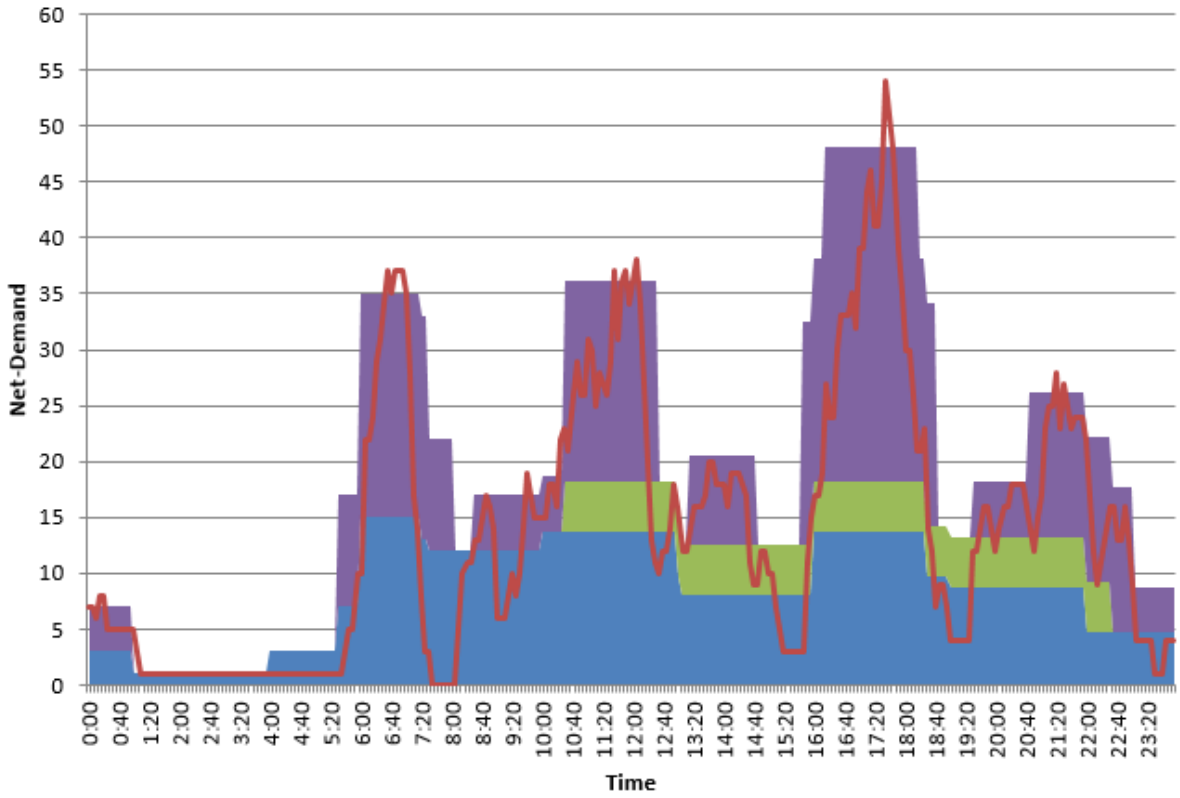
Dalšími důležitými dodavateli jsou výrobci techniky nutné pro technické odbavení letadel. Tento trh, stejně jako trh s odmrazovací kapalinou, kterou si ČSAH kupuje pro odstranění sněhu a námrazy z letadel, je dostatečně konkurenční, neboť na něm působí několik výrobců poskytujících obdobné produkty.

Společnosti sdružené pod mateřskou společností ČAH disponují možností vyvinout tlak na dodavatele při odběru produktů či služby shodných pro více než jednu společnost. Pokud bude například personální agentura poskytovat práci pro doplňování pracovních úvazku pro ČSAH i Letiště Praha (tedy dvě sesterské společnosti tvořící větší poptávaný objem práce), tak dosáhnou příznivějšího poplatku placeného agentuře za obstaranou práci v momentě, kdy budou vyjednávat společně, a ne každá zvlášť.

Z pohledu odběratele je situace nejméně příznivá v oblasti nabídky lidských zdrojů a jejich ceny. Z analýzy PESTE vyplývá, Dalšími že velmi nízká nezaměstnanost vytváří prostředí, ve kterém se zaměstnavatelé musí utkat o kvalitní pracovníky. Nabídka práce je nejen omezena, navíc je nutné soupeřit mzdami a dalšími benefity o pracovníky na trhu práce. Společnost nespoléhá pouze na své kmenové zaměstnance, ale i na pracovníky dodávané personální

agenturou, kteří doplňují kmenové zaměstnance v provozních špičkách. Důvodem je nerovnoměrné rozložení pracovního vytížení, kdy potřeba pracovníků během dne kolísá jako následek skladby letových řádů, kdy společnosti odlétají a přilétají tzv. „*ve vlnách*.“ Příklad potřeby pracovníků během typického dne na jedné z organizačních jednotek dle plánovacího systému je vidět na obrázku 5. Mezi personálními agenturami panuje také konkurenční stav. Při výpadku jedné, jsou připraveny jiné agentury přebrat její zaměstnance a poskytovat agenturní práci místo ní.

Obrázek 18: Nerovnoměrná potřeba pracovníků v průběhu 24 hodin



Zdroj: Plánovací systém společnosti (interní zdroj společnosti).

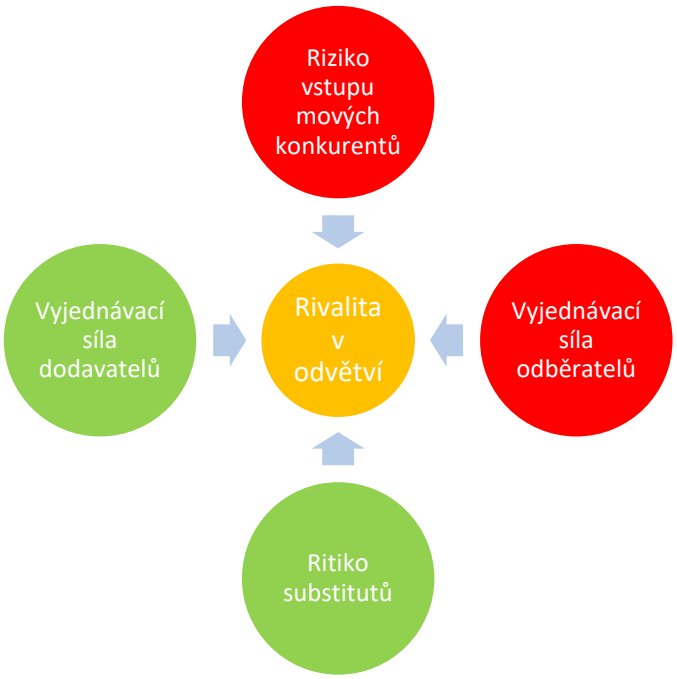
2.6.5 Síla odběratelů

Aerolinky jsou jediným odběratelem služeb handlingových společností a jejich vyjednávací pozice je velmi specifická s výhodou na jejich straně. V situaci, kdy oznámí aerolinka začátek operování svých letů do Prahy, vypíše výběrové řízení na poskytovatele handlingových služeb a tím začíná soupeření handlingových firem o jejich přízeň. Letecké společnosti mají určité požadavky na složení a kvalitu poskytnutých služeb. Samozřejmostí je tlak na vysokou

kvalitu a nízkou cenu. Kvalita zahrnuje tvrdé i měkké indikátory. Tvrdé indikátory jsou měřitelné a jedná se o např. počet zpožděných letů vinou handlingové společnosti, počet nenaložených zavazadel, doba strávená cestujícími ve frontě při čekání na odbavení a další. Měkké faktory mohou sledovat spokojenost posádek letadel s personálem a jiné. Letecká společnost může vyžadovat plnění těchto indikátorů v dodatku smlouvy o poskytování handlingových služeb ve formě SLA (Service level agreement), kde jsou definovány bonusy a malusy za splnění či nesplnění těchto kritérií. Je zřejmé, že vždy, když se ucházejí dva prodávající o jednoho kupce, který je navíc mnohdy kapitálově silnější a větší, není příliš prostoru pro nadstandardní ziskové marže.

Obrázek 19 znázorňuje stupeň konkurenčního boje či úroveň rizika spojený s konkurenčními vlivy. Zelená barva reprezentuje klidné vody, oranžová střed a červená barva vysoce konkurenční či rizikové prostředí.

Obrázek 19: Pět konkurenčních sil dle M. Portera



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Porter, 1979)

2.7 Podnikatelský model ČSAH, a.s.

Při popisu podnikatelského modelu ČSAH, a.s. budeme vycházet z Ostenwalderova Business model canvasu.

Hodnotová nabídka

ČSAH, a.s. se snaží odlišit od konkurence kvalitou a za své služby si účtuje vyšší cenu, což ospravedlňuje oceněními od svých zákazníků, která slouží jako reference a jsou k nalezení na webových stránkách společnosti. Nabídkou je tedy vysoká kvalita za odpovídající cenu s možností kastomizace produktu. Letecké společnosti si mohou nadefinovat rozsah odebíraných služeb. Standardně ČSAH nabízí kompletní balík služeb, ale pokud se letecká společnost rozhodně například, že nechce službu přepravy zboží mezi letadlem a cargo terminálem, protože na svých palubách zboží nevozí, je tato služba ze smlouvy vyjmuta a cena handlingu ponížena.

Zákazníci

Zákazníkem handlingové společnosti jsou aerolinky, které částečně outsourcují zákaznický servis tím, že při pozemním odbavení si pro tuto činnost najímají právě poskytovatele handlingových služeb. V mnoha případech si na svém domácím letišti aerolinka zajišťuje handlingové služby sama, stejně jako tomu bylo v případě Českých aerolinií na pražském letišti, kdy byl ČSAH součástí aerolinek a nyní je pro ně externím dodavatelem služeb. Segmentem, na který se ČSAH zaměřuje jsou standardní síťoví dopravci, což je v souladu s hodnotovou nabídkou. O poskytování služeb nízkonákladovým dopravcům zastoupeným leteckými společnostmi Ryanair a EasyJet se ČSAH neuchází.

Vztahy se zákazníky

V první řadě je potřeba si uvědomit, že jde o B2B vztah, ale v mnoha případech by mohl působit jako B2C, protože handlingová společnost se dostává do interakce s cestujícím, který je ale zákazníkem letecké společnosti. Snaha obou stran při uzavírání smluv je nastavení dlouhodobého partnerství. Při vzniku nové spolupráce si obě strany musí zvyknout na nového partnera, než je dosaženo hladkého a bezproblémového běhu procesů.

Kontakt mezi stranami je udržován na bázi pravidelných setkání a každodenní komunikace online a telefonní formou.

Kanály

Vzhledem k charakteru k různorodosti aktivit vykonávaných handlingovou společností, je vyloučeno hovořit o jednom kanálu. Většina smluvních služeb se neobejde bez fyzické přítomnosti obou stran.

Klíčové aktivity

Klíčové aktivity jsou ty, které nelze vykonávat distančně. Aktivita, kterou je možno vykonat bez osobního kontaktu či fyzické přítomnosti, může být vykonávána globálním hráčem, který v konkrétní činnosti dosahuje úspor ze specializace a rozsahu. Navíc bývá lokalizován v regionu s nízkými náklady na pracovní sílu. Jedná se převážně o služby call center a centralizovaný load control.

Klíčové zdroje

Jsou jimi obchodní značka, která si vysloužila renomé díky spokojenosti nejnáročnějších zákazníků, jakými jsou aerolinky poskytující prvotřídní servis. Příkladem je Korean Air.

Zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem konkurenční výhody. Konkrétně zkušení zaměstnanci, kteří působí v týmech a jsou vycvičeni pro odbavování více leteckých společností. Vyškolení a výcvik těchto zaměstnanců stojí čas, energii a finance.

Třetím zdrojem, který by měl společnosti přinášet konkurenční výhodu je efektivní provozní organizační struktura, která velmi dobře reaguje na nepravidelnosti v letecké dopravě.

Klíčová partnerství

Dodavatelé odmrazovací kapaliny a leteckého paliva (identita je důvěrná) jsou pro fungování těchto výnosných činností kritickými a musí být spolehliví. Tyto dvě činnosti jsou náročné na vstupní investici, vzhledem k vysoké pořizovací ceně plnící cisterny a odmrazovacího automobilu.

Důležitým partnerem je Letiště Václava Havla Ruzyně, a.s., protože je poskytovatelem veškerých prostor, parkovacích a operačních ploch, které ČSAH využívá. Jedná se o sesterské společnosti, ale cenové či jakékoliv jiné zvýhodnění nepřipadá v úvahu z důvodu zachování rovných konkurenčních podmínek.

Struktura nákladů

Významnými náklady jsou náklady personální a investice do odbavovací techniky, ať už do nákupu nové, nebo obnovy stávající. Společnost přistoupila k zavedení dvou významných benefitů: třinácté mzdy a rozdělení části kladného výsledku hospodaření mezi zaměstnance.

Zdroje příjmu

Pravidelné příjmy plynou z odbavování aerolinek létajících dle letového řádu. Ty platí paušálně za služby obsažené ve smlouvě a za služby, které ve smlouvě obsaženy nejsou a jsou poskytovány dle ceníku služeb na vyžádání.

Druhou kategorií jsou příjmy z nepravidelné přepravy za odbavení vojenských, vládních či privátních letů.

Příjmy z plnění paliva jsou dvojího typu. Příjmy za prodej a natankování paliva nebo příjmy pouze z natankování, kdy ČSAH palivo nekupuje do svého majetku, ale funguje jako zprostředkovatel za provizi za službu naplnění.

2.8 Analýza VRIO

Předmětem analýzy VRIO jsou tři zdroje identifikované v podnikatelském modelu: obchodní značka a zaměstnanci a provozní organizační struktura.

Obchodní značka

Hodnotné	Vzácné	Težko napodobitelné	Organizačně využitelné	Konkurenční důsledky
ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda

Obchodní značka tedy přináší trvalou konkurenční výhodu, protože ve všech čtyřech otázkách analýzy lze odpovědět ANO. Obchodní značka společnosti přináší hodnotu, disponuje jí pouze jeden subjekt, nelze okopírovat a je samozřejmě velmi snadno organizačně využitelná.

Zaměstnanci

Hodnotné	Vzácné	Težko napodobitelné	Organizačně využitelné	Konkurenční důsledky
ANO	ANO	NE	ANO	Dočasná konkurenční výhoda

Zkušení zaměstnanci přináší podniku také hodnotu a jsou jedineční, avšak konkurence může pomocí obdobného tréninkového a motivačního programu udržet, vycvičit a motivovat své zaměstnance. Zaměstnanci jsou tedy zdrojem dočasné konkurenční výhody.

Organizační struktura

Hodnotné	Vzácné	Težko napodobitelné	Organizačně využitelné	Konkurenční důsledky
ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda

Štíhlá provozní organizační struktura formované léty zkušeností s potřebami letecké přepravy, která podléhá nepravidelnostem, je zdrojem nižších personálních nákladů z důvodu vysoké efektivity a produktivity práce. Je velmi těžko okopírovatelná, protože ji nelze aplikovat na společnost s jinou kulturou a pracovní náplní zaměstnanců. Jde o kombinaci organizačního schématu, zaměstnanců schopných dané role plnit a podnikové kultury, která podporuje pravomoci zaměstnanců při rozhodování, což zvyšuje flexibilitu, protože, co lze rozhodovat na nižší úrovni řízení, je tam rozhodováno.

2.9 Hodnotový řetězec ČSAH, a.s.

Poskytování odbavovacích služeb leteckým společnostem je značně odlišné od např. výroby, kdy lze poměrně snadno identifikovat a popsat činnosti vykonávané podnikem. V případě společnosti ČSAH je identifikace činností šancí pro zjištění, zda nejsou některé z aktivit duplikovány, nebo nejsou klíčové aktivity outsourcovány či naopak některou z aktivit spíše neodebírat od dodavatele mimo podnik.

2.9.1 Primární činnosti

Řízení vstupních operací

Vstupní operace si podnik vykonává sám a jedná se především o přejímku paliva, materiálu, který se dále přeprodává leteckým společnostem (vázací a podkladový materiál atd.). Zásobování, skladování si a řízení stavu zásob si řídí každý organizační jednotka (OJ) sama.

Výroba a provoz a řízení výstupních operací

V případě poskytování leteckých služeb se tyto dva kroky dají sloučit do jednoho, neboť se jedná o službu, kdy pracovník ČSAH tuto službu ve stejný moment tvoří a zároveň doručuje zákazníkovi. Jedná se o více dílčích aktivit, které jsou rozebrány v kapitole 2.10.

Marketing a odbyt

Zkoumaný trh je trhem B2B, kdy je velmi malý počet poskytovatelů služeb a poměrně malý počet odběratelů těchto služeb. Oslovení zákazníka probíhá formou dopisu v momentě, kdy se handlingová společnost (HDL) dozví o záměru létat do destinace, kde tato HDL působí. Následuje osobní setkání obchodního oddělení HDL společnosti a soutěž s ostatními zájemci o získání daného zákazníka.

Servisní služby

Servisem rozumíme spíše součinnost při zavádění nových pravidel či tarifů leteckých společností. Příkladem je trend zavedení tarifu bez odbaveného zavazadla v ceně u leteckých společností nebo předělávání rezervací cestujících, kteří nestihli navazující let stejně jako přesměrování jejich zavazadla. Pro účely pojednání lze konstatovat, že se jedná o činnosti, které nejsou běžně vykonávány při odbavení za standardních podmínek.

2.9.2 Podpůrné činnosti

Infrastruktura podniku

Infrastrukturní činnosti jsou vykonávány částečně uvnitř podniku a částečně odebírány formou služeb od mateřské společností, která v rámci synergického efektu poskytuje některé služby svým dceřiným společnostem. Sdílenými službami jsou IT, právní oddělení, centrální nákup. Naopak finance a plánování si společnost zajišťuje sama. Formální systémy řízení organizace jsou jednoznačně v režii společnosti ČSAH.

Řízení pracovních sil

Nábor zajišťuje společnými silami oddělení lidských zdrojů mateřské společnosti s manažery jednotlivých oddělení, kteří si zaměstnance vybírají, hodnotí jejich výkony a dále s nimi případně prodlužují či ukončují smlouvy. Odebíranou službou je tedy inzerce pracovních míst, předvýběr uchazečů a zajištění výběrového řízení, stejně jako služby mzdové účtárny a činnosti s tím spojené.

Technologický rozvoj

Rozvoj technologií či procesů je ponechán iniciativě vedení OJ. Zaměstnancům se iniciativě meze nekladou, avšak nejsou k invenční aktivitě nikterak povzbuzováni. Mnoho inovací vznikne částečně dílem náhody, ale motorem inovací je kolektivní moudrost zaměstnanců vedená směrem zdola nahoru, což by mělo být středem zájmu společnosti ČSAH při hledání zdrojů inovací.

Obstaravatelská činnost

Vyhledání a výběr vhodných dodavatelů probíhá podle vnitropodnikových pravidel a v souladu se zákonem o veřejných zakázkách. Objednávky mohou být realizovány centrálně, za celou skupinu ČAH, ale i samostatně za jednotlivé OJ. Obstarávání tedy může být vykonáno s výhodou na straně odběratele v případě velkých nákupů, ale dceřiným společnostem a jejich manažerům je ponechána i určitá flexibilita při minoritních ad hoc nákupech.

2.10 Handlingové služby

ČSAH poskytuje komplexní rozsah služeb, z nichž jsou některé více a některé méně ziskové. Nosná idea je však taková, že každá organizační jednotka či služba by si na sebe měla vydělat i přestože je součástí ziskového celku. Každé středisko sleduje svůj podíl na výnosech a nákladech společnosti. Přestože společnost nezveřejňuje podíl, který mají jednotlivé aktivity na celkovém příjmu či zisku společnosti[11], jsou jednotlivé aktivity a jejich profil je rozebrán na následujících řádcích:

[11] Podíl aktivit na zisku je součástí obchodního tajemství.

Odbavení cestujících (ODC)

Služba, kterou odebírá každá aerolinka přepravující na svých palubách cestující. Požadavky na personál zajišťující odbavení jsou znalost anglického jazyka, maturita a příjemné vystupování. Důvodem je, že tito zaměstnanci jsou v intenzivním kontaktu se zákazníkem a velkou měrou přispívají k dojmu a spokojenosti cestujících se službami letecké společnosti, protože formují vnímání jejích služeb na zemi, stejně jako letecký personál (stevardky a piloti) ve vzduchu. Pracovníci odbavení tvoří hodnotu tím, že z člověka se zavazadlem vytvoří cestujícího s palubní vstupenkou a zavazadlem směrovaným do správné destinace stejně jako cestující. Samozřejmostí je znalost počítačových odlišných odbavovacích systémů leteckých společností.

Nakládání letadel (NAL)

Zaměstnanci tohoto oddělení třídí zavazadla podle destinací a nakládají je spolu se zbožím poštou do letadel dle jasných pravidel a instrukcí. Prioritou je bezpečnost letecké dopravy a naložení dle principů pro ideální těžiště letadla v zájmu ekonomického letu. Tuto rozvahu připravuje pracoviště Load Control, které je součástí Odbavení letadel. Zaměstnanci NAL operují také technikou pro vytlačování letadel, klimatizování a vyhřívání kabiny, obsluhují zdroje elektrické energie při pozemním stání letadel a další více či méně kvalifikované činnosti.

Odbavení letadel (ODL)

Toto oddělení integruje Supervizi prací při odbavení letadla spolu s Centrálním dispečinkem, který je mozkem operačního řízení provozu na denní bázi a jestli odbavení cestujících je v intenzivním kontaktu s cestujícími, tak supervizoři odbavení letadel jsou v obdobně intenzivním kontaktu s posádkami letadel a pracovníky ostatních složek, které se podílí na odbavení letadla. Na bedra ODL spadá i kompletace letové dokumentace a veškerá organizace při nepravidelnostech či nestandardních situacích. Dílčí služby dodávané Odbavením letadel jsou také odmrazení letadel v zimním období a plnění pitnou vodou a vypouštění a napouštění toalet.

Plnění letadel (LPH)

ČSAH vlastní cisterny, které naplní z centrálních tanků společných pro všechny plnící společnosti na ruzyňském letišti a rozváží jimi palivo do letadel smluvních dopravců. Za

tuto služby náleží HDL společnosti poplatek. V současnosti ČSAH kupuje palivo do svého vlastnictví a poté prodává s obchodní marží právě leteckým společnostem. Snahou ČSAH je obchodní model spojený s plněním paliva, kdy bude inkasovat provizi za službu naplnění bez přechodu leteckého paliva do svého vlastnictví.

Úklid letadel (ÚKL)

Uklizení letadla musí proběhnout rychle a kvalitně. Součástí je vyluxování kabiny letadla, posbírání odpadků, vyčištění úložných prostor a umytí stolečku, aby se cestující cítil vždy komfortně. Zaměstnanci se rekrutují z nízkopříjmových skupin obyvatelstva.

Kontaktní centrum (KTC)

Služby spojené s rezervací letenek, jejich změnou, dotazy a stížnostmi, které poskytuje kontaktní centrum. Zaměstnanci ovládají dva a více světových jazyků.

Prodej letenek (TKT)

Prodej letenek smluvních dopravců, kdy výdělkem je provize inkasovaná za zprostředkování, tedy prodej letenky. Záleží na letecké společnosti a smlouvě s ní. V některých případech inkasuje TKT procentní provizi, jindy si připočte fixní marži za vystavení letenky a v některých případech je placen paušál za poskytování služby prodeje letenek.

Všechny činnosti popsané výše tvoří konzistentní a navazující celek. Některé činnosti jsou spolu provázané velmi úzce a jiné volněji. Velmi obtížné by bylo oddělení činností ODC a ODL či NAL. Naopak oddělení LPH, TKT nebo kontaktního centra nemá na základní činnosti, které tvoří jádro odbavení (tedy ODC, ODL a NAL) větší vliv.

2.11 Finanční analýza ČSAH

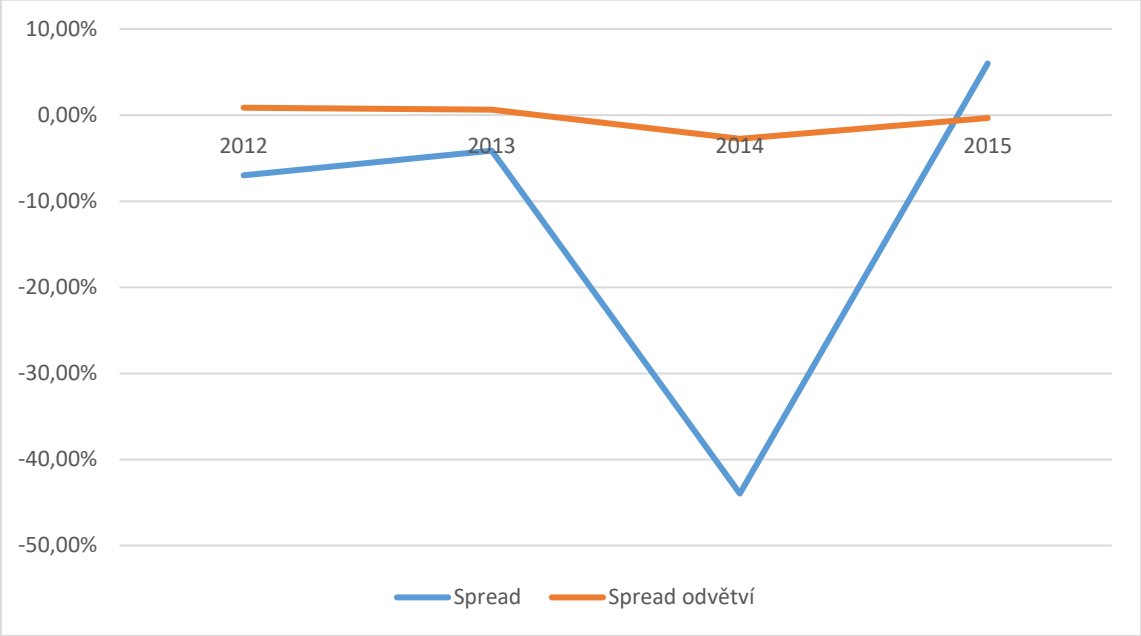
Finanční analýza byla provedena pomocí benchmarkingového diagnostického systému INFA, který je volně k dispozici na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Dle odvětvové klasifikace CZ-NACE patří ČSAH do skupiny 52.23 Činnosti související s leteckou dopravou a pro účely vyhodnocení finanční výkonnosti byla použito zařazení do skupiny 52 Skladování v rámci H Doprava a skladování. Pro srovnání relativní výkonnosti bude referenční skupinou

odvětvový průměr. Analýza byla provedena s použitím dat z auditovaných výročních zpráv společnosti ČSAH.

Schopnost podniku dosahovat ekonomického zisku závisí na *spreadu*, neboli rozdílu mezi ROE a r_e.[12].

Podnik v letech 2012-2014 dosahoval záporného spreadu, tedy záporné ekonomické přidané (v tomto případě ubrané) hodnoty. Kromě roku 2014, kdy byl podnik v účetní ztrátě po účetním majetkovém vyrovnání s mateřskou společností, jak je vysvětleno ve výroční zprávě, dosahoval podnik účetního zisku ve všech ostatních sledovaných letech. V roce 2015 bylo poprvé dosaženo také ekonomického zisku, kdy hodnota spread, vykázala kladnou hodnotu a převýšila tak také odvětvový průměr.

Graf 2: Spread 2012-2015

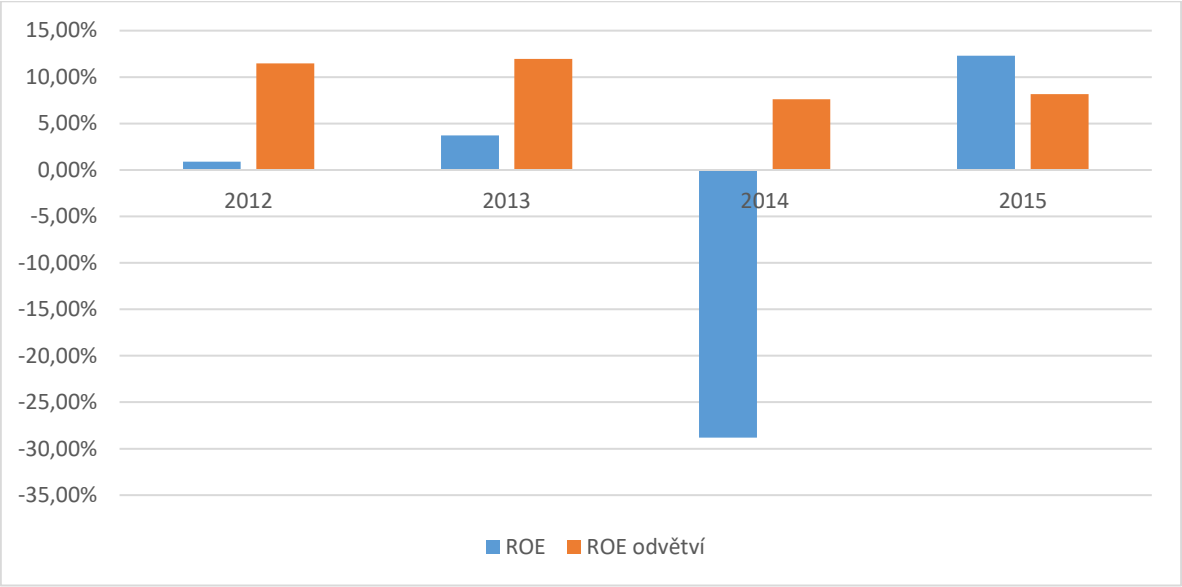


Zdroj: Vlastní dle výpočtu INFA

Hodnota rentability vlastního kapitálu měla ve sledovaném období podobný průběh jako tvar křivky vývoje spreadu. Po účetně zdánlivě katastrofálním roce 2014 přišel rok 2015, ve kterém podnik opět předehnal průměrnou hodnotu ve svém odvětví.

[12] Vysvětleno v teoretické části

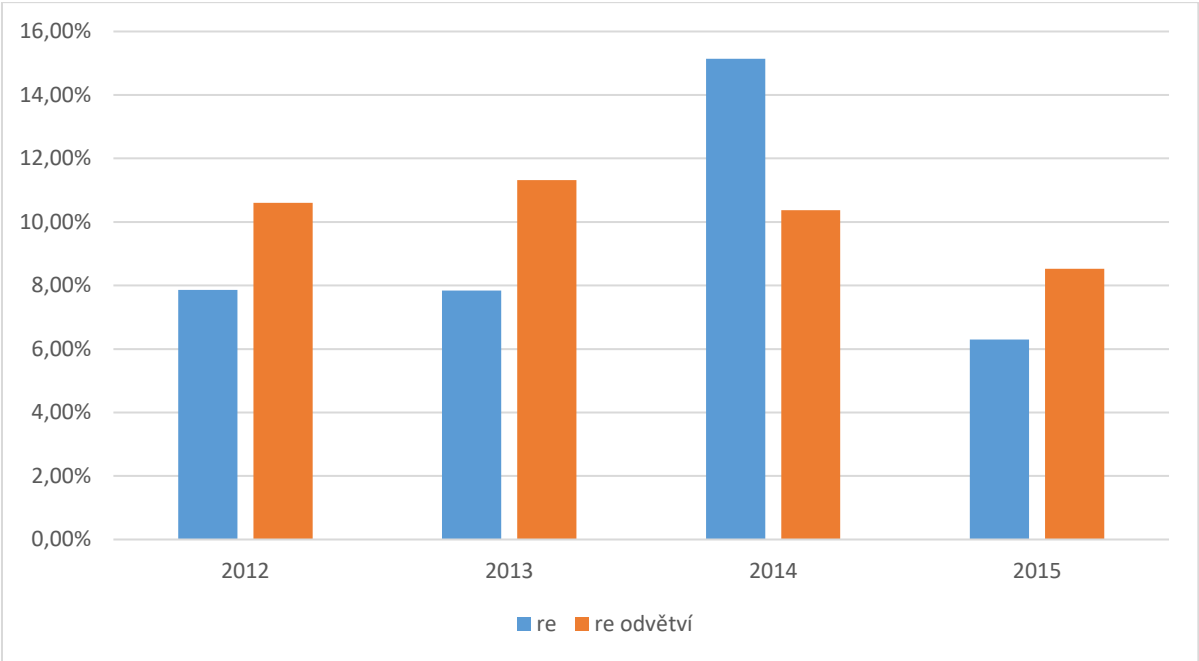
Graf 3: Rentabilita vlastního kapitálu 2012-2015



Zdroj: Vlastní dle výpočtu INFA

Třetím grafem je vývoj nákladů na vlastní kapitál, který ukazuje znatelný trend vypovídající o nižších alternativních nákladech na vlastní kapitál ve srovnání s odvětvím.

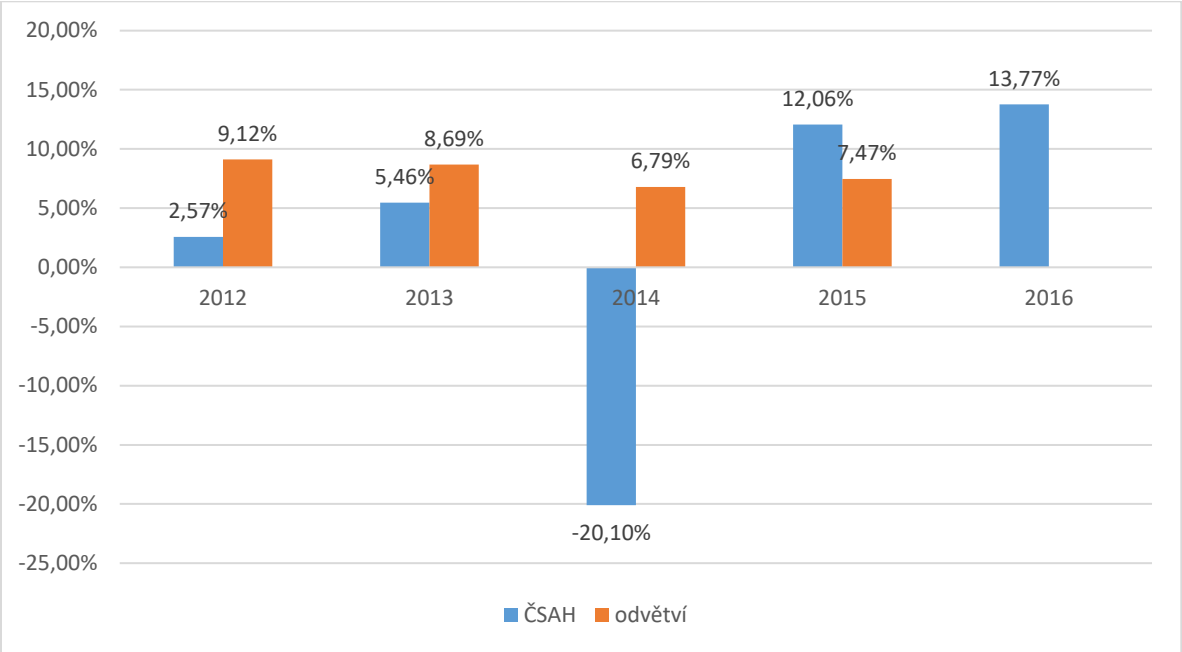
Graf 4: Alternativní náklady na vlastní kapitál



Zdroj: Vlastní dle výpočtu INFA

Schopnost tvořit výstup znázorňuje produkční síla podniku, která je vypočítána i pro rok 2016, pro který není k dispozici odvětvové srovnání, ale slouží pro potvrzení pozitivního trendu alespoň za hodnocený podnik.

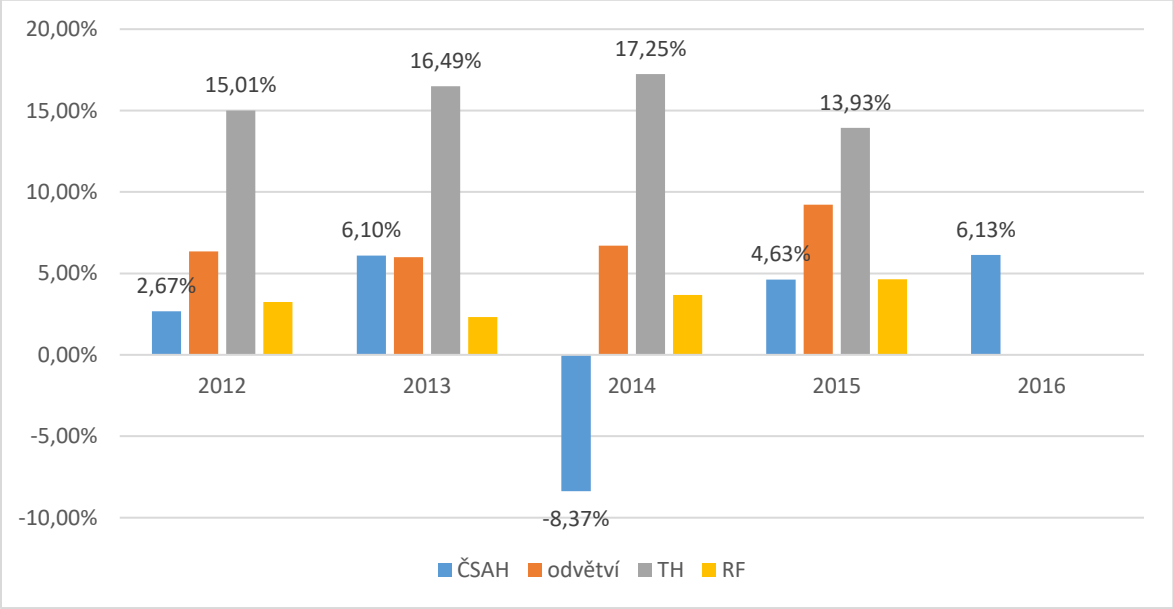
Graf 5: Produkční síla (EBIT/Aktiva)



Zdroj: Vlastní dle výpočtu INFA

Vyjádření ziskovosti neboli ziskové marže vyjádřené pomocí grafu 6 tentokrát pro ilustraci zahrnuje nejen odvětví, ale i nejlepší podniky, které tvoří hodnotu (mají kladnou hodnotu EVA a značí se TH) a také podniky, které generují účetní zisk, který je větší než bezriziková alternativní investice (ty jsou značeny RF). ČSAH nedosahuje ziskovosti odvětvových lídrů, avšak až na výjimky si dokáže si vést o něco lépe než podniky RF.

Graf 6: Ziskovost (EBIT/obrat)



Zdroj: Vlastní dle výpočtu INFA

Finanční stabilita, označovaná někdy také jako solventnost či schopnost plnit závazky je analyzována dále v textu a vyjádřena jako likvidita prvního, druhého a třetího stupně. Srovnávána je pro přehlednost pouze s odvětvovým průměrem v letech 2012-2015.

Běžnou likviditu (L3) udržuje ČSAH na úrovni vysoko nad odvětvovým standardem, který odpovídá průměrně agresivnímu řízení běžné likvidity. Hodnoty ČSAH se dají považovat za extrémně konzervativní.

Likvidita druhého stupně (L2) vykazuje shodně pro ČSAH a pro odvětvový průměr mírně nižší hodnoty než u L3. Obecně lze hodnotit strategie řízení likvidity dle hodnoty L2 nad 1,5 jako konzervativní strategii a pod 1 jako agresivní strategii.

Okamžitá likvidita je shodně jako předchozí dva ukazatele vysoko nad odvětvovým průměrem. Za zdravou hodnotu L1 bývá označován stav nad 0,2.

Z analýzy likvidity je patrné, že společnost ČSAH *„sedí na penězích“*, nedostává se jí patrně vhodných investičních příležitostí pro zhodnocení svého volného kapitálu.

Tabulka 6: Likvidita L3 ,L2, L1

		2012	2013	2014	2015
ČSAH	L3	3,34	4,10	3,67	4,48
odvětví	L3	1,60	1,57	1,68	1,81
ČSAH	L2	3,25	3,82	3,45	4,35
odvětví	L3	1,48	1,48	1,57	1,72
ČSAH	L1	1,72	1,74	1,12	2,51
odvětví	L1	0,44	0,37	0,76	0,81

Zdroj: Vlastní dle výpočtu INFA

2.12 SWOT analýza

Na základě předchozích analýz a znalosti společnosti lze vypracovat analýzu SWOT, která shrnuje vnitřní silné a slabé stránky společnosti a vnější příležitosti a hrozby. Dalším úkolem bude přetavit faktory ze SWOT analýzy do konkrétních opatření a strategických cílů společnosti, které budou mít za úkol redukovat slabé stránky, eliminovat hrozby, a naopak těžit ze silných stránek společnosti a využívat tržní příležitosti.

2.12.1 Silné stránky

- ČSAH je dceřinou společností ČAH a tím pádem sestrou Letiště Praha, což jí dodává finanční stabilitu a spolehlivost v očích obchodních partnerů.
- Letištní prostředí je atraktivní pro potenciální uchazeče o zaměstnání.
- Obchodní název společnosti se stabilním portfoliem renomovaných zákazníků, které tvoří ve většině případů síťoví dopravci.
- Stabilní a seriózní zaměstnavatel poskytující širokou škálu benefitů, dbající na rozvoj a zvyšování odbornosti svých zaměstnanců a disponující kvalifikovaným a zkušeným personálem.
- Komplexní rozsah a kvalita poskytovaných služeb.
- Provozní organizační struktura umožňující efektivní využívání zdrojů a flexibilitu.

2.12.2 Slabé stránky

- Nižší mzdová nabídka ve srovnání s jinými odvětvími spolu s nerovnoměrným a nekomfortním rozvržením směn v závislosti na provozu a horší dostupností z ostatních částí Prahy činí soupeření s jinými firmami při nízké nezaměstnanosti těžkým oříškem, nehledě na fakt, že nástupní formality zaberou mnoho času a energie (čekání na výsledek lékařské prohlídky či vydání potvrzení o spolehlivosti Úřadem pro civilní letectví , které je nutné pro vydání letištního identifikačního průkazu nutného pro výkon povolání, může mnoho lidí odradit).
- Přímá závislost na poptávce po handlingových službách a nižší flexibilita při výpadku části výnosů, kdy jeden z větších zákazníků tvoří značnou část výnosů, omezuje manipulační prostor ČSAH. Zaměstnanci u společnosti MAG nemají odborovou organizaci, která by prostřednictvím kolektivní smlouvy zavazovala MAG k vyplácení

vysokého odstupného v případě výpadku výnosů a nižší potřebě pracovní síly, tak jako je tomu u ČSAH. Kdy je podepisována kolektivní smlouva na jeden až dva roky.

- Většina handligových společností působí globálně či alespoň mezinárodně. ČSAH poskytuje své služby pouze na jednom letišti, což lze vnímat jako slabou stránku či hrozbu, kdy nejsou aktivity společnosti dostatečně diverzifikovány.
- Zvyšující se personální náklady v souvislosti s náborem a soupeřením o kvalitní zaměstnance.
- Chybějící inovační program.

2.12.3 Příležitosti

- Rozšíření rozsahu poskytovaných služeb o cargo terminál, který některé světové handlingové společnosti provozují.
- Rozšíření působnosti na letiště Praha Vodochody, které bude otevřeno pro mezinárodní leteckou přepravu.
- Dobré ekonomické výsledky společnosti a volné cash flow pro případné investice.
- Navýšení podílu na trhu handlingových služeb v Praze stejně jako geografické rozšíření působnosti mimo ruzyňské letiště. Monitorování projektu vybudování mezinárodního letiště v Praze – Vodochodech, které má sloužit především pro nízkonákladové dopravce. Při dokončování projektu vyčlenit část společnosti pro operování právě na tomto letišti. Nutné by bylo pravděpodobně vytvoření nízkonákladového oddělení, aby nedošlo k narušení vnímání značky ČSAH (Letiště Praha – Vodochody, 2017).
- Centralized Load Control – akvizice společnosti Air Dispatch International, která poskytuje služby spojené s odbavením letadel. Konkrétně se jedná o vytváření plánů pro naložení a následné vyvážení letadel. Zmiňované služby bývají poskytovány centralizovaně v zemích s levnější pracovní silou, neboť lze tyto služby oddělit geograficky a veškerou komunikace, agendu a dokumentaci lze vyřizovat elektronicky. V současné době jsou tyto služby např. společnosti Lufthansa dodávány z Brna, Bangkoku a Cape Townu. V Praze sídlící Air Dispatch International má v portfoliu mnoho zákazníků z řad leteckých společností. Mezi jinými jsou to Air Berlin, Cathay Pacific, Finnair, LOT, SAS, Qantas, Qatar Airways a další (Air-Dispatch, 2017).

- Nastavení podnikové inovativní kultury, kde každý zná svou roli díky aplikaci BSC a zná dlouhodobý cíl podniku, kterým je naplnění vize.

2.12.4 Hrozby

- Jedna z hlavních hrozeb může být zhoršená platební morálka zákazníků či jejich insolvence, ať už jako důsledek prvotní či druhotné platební neschopnosti zejména při platbě za natankované letecké palivo či výpadek výnosů z důvodu ztráty významného zákazníka.
- Velmi významnou hrozbou je lítý konkurenční boj při vstupu dalšího poskytovatele handlingových služeb na ruzyňské letiště. Tento poskytovatel může být firmou globálního charakteru, která bude v zájmu získání tržního podílu po určitou dobu akceptovat nižší nebo záporné výsledky hospodaření z nově otevřené stanice.
- Riziko plynoucí z pohybu směnných kurzů.
- Citlivost leteckého odvětví na vnější vlivy, jakých jsme byli svědky v minulosti. Teroristický útok na Světové obchodní centrum v roce 2001 a následné utlumení poptávky po letecké přepravě nebo výbuch sopky na Islandu a prach škodící leteckým motorům ochromil leteckou dopravu nad Evropou v roce 2010 (iDnes, 2010).
- Konkurence na trhu práce a s tím spojený nedostatek kandidátů a boj o tyto kandidáty navyšováním benefitů, komfortnějším rozložením směn v nesouladu s reálnou potřebou pracovní síly. Následným efektem je růst personálních nákladů.
- Nespolehlivost dodavatelů leteckého paliva a odmrazovací kapaliny je přítomné, byť ne tak významné vzhledem ke konkurenci na straně dodavatelů. Klíčem je rychlé nahrazení novým dodavatelem.

2.13 Aplikace Balanced Scorecard

Dle metodiky Balanced Scorecard bude dodrženo rozdělení strategických cílů, které jsou vytvořeny na základě předchozích analýz a budou tvořit cestu, po která se společnost ČSAH bude ubírat k naplnění své vize. Mapa této cesty bude poté zakreslena formou strategické mapy rozdělené do čtyř perspektiv: Finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu.

2.13.1 Finanční perspektiva

Cíle

➢ *Zvýšit výnosy z handlingových služeb u stávajících zákazníků.*
➢ *Zvýšení ziskovosti.*
➢ *Nalezení vhodných investic pro přebytečnou hotovost.*



Zvýšit výnosy z handlingových služeb u stávajících zákazníků

Hybatele

Nové handlingové smlouvy zaměřovat jen na nabídku základních služeb. Ostatní služby dávat jako doplňkové za vyšší jednotkovou sazbu než je tzv. „balíčková“ cena. Obdobný model volí letecké společnosti, kdy cestujícímu prodají pouze přepravu a doplňkové služby, které byly dříve zahrnuty v ceně si může dokoupit. Jedná se například o možnost odbavit si zavazadlo, vybrat si sedadlo v letadle či dokoupit na palubě občerstvení. Handlingová společnost může nabízet pouze základní odbavení cestujících a letadel a nabízet doplňkové služby jako např. úklid letadla, tankování paliva, garanci maximálního času stráveného cestujícím při čekání na odbavení apod.

Druhým hybatelem pro zvýšení výnosů je přijmout obchodní opatření na maximalizaci inkas v CZK, kdy společnost účtuje své služby v českých korunách. Zamezí tím riziku poklesu výnosů z důvodu kolísání měnového kurzu. Výnosy se mohou samozřejmě vlivem výkyvu kurzu také nečekaně zvýšit, ale pro plánování peněžních toků je vhodná spíše jistota než sázka na riziko.

Pokud se nepovede vyjednat smluvně inkaso v CZK, je na místě možnost zvážit výhodnost zajištění proti výkyvům kurzu EUR/CZK. V současnosti společnost inkasuje cca 25 % výnosů za handlingové služby v eurech.

Měřítko

Jednoznačným měřítkem je inkasovaná částka v Kč, která bude při nezměněném objemu a rozsahu služeb vyšší o 5-10 %.

🎯 Zvýšení ziskovosti

Hybatele

Ukončit činnost úklidu objektů, jehož charakter neumožňuje společnosti dosahovat požadované obchodní marže. Na úklidové služby tohoto druhu se specializují společnosti, které se soustředí pouze na tyto služby ve velkém měřítku, což jim umožňuje dosahovat úspor z rozsahu, jichž ČSAH s úklidem objektů jako doplňkové služby nedosáhne.

Změna v cenové politice handlingových služeb, kdy jsou ze základní smlouvy vyčleněny některé služby ovlivňuje ziskovost tím, že okrajové služby je třeba dokoupit v případě jejich potřeby ze strany letecké společnosti.

Měřítko

Vyšší zisková marže, která se v současnosti pohybuje nad šesti procenty. Cílová hodnota je 8%.

🎯 Nalezení vhodných investic pro přebytečnou hotovost

Hybatele

Zpracování a vyhodnocení životaschopnosti a návratnosti investičního projektu. Na výběr je jedna ze dvou možností. První možností je zavedení služby cargo skladu. Z analýzy konkurentů je patrné, že mnoho z nich tuto službu provozuje.

Druhou možností s delším horizontem (možno realizovat výhledově po úspěšném dokončení projektu cargo skladu), je alokace handlingových služeb na letiště Praha Vodochody, které bude otevřeno pro mezinárodní přepravu a výhledem je přesunutí části nízkonákladových přepravců právě na toto letiště. Druhou stranou mince je nesoulad mezi strategickou pozicí ČSAH a tímto projektem. Nízkonákladové společnosti netvoří cílový segment ČSAH a mohlo by dojít rozředění značky. Východiskem je otevření nízkonákladové divize.

Třetí možností s potřebou hlubší analýzy, která je zde zmíněna pouze okrajově je akvizice společnosti CLC Air Dispatch.

Měřítka

Spuštění a realizace jednoho z možných investičního projektu v roce 2018.

2.13.2 Zákaznická perspektiva

Cíle

➢ *Rozšířit počet zákazníků Kontaktního centra.*
➢ *Prodloužit handlingové kontrakty s významnými zákazníky.*
➢ *Ukončit činnost úklidu objektů.*
➢ *Rozšíření portfolia služeb*
➢ *Utlumit přímý obchod s leteckým palivem.*



Utlumit přímý obchod s leteckým palivem

Hybatele

Postupná změna smluv s odběrateli paliva. Cílovým stavem je být pouze prostředníkem mezi prodejcem paliva a jeho odběratelem, tj. být především poskytovatelem služby throughput[13] a eliminovat tak rizika spojená s obchodem s LPH.

Obchod s LPH zachovat pouze pro sektor General Aviation a nepravidelné lety.

Měřítko:

Počet změněných smluv z dodavatele paliva na zprostředkovatele a poskytovatele služby naplnění letadla.



Rozšířit počet zákazníků Kontaktního centra

Hybatele

Aktivně nabízet služby kontaktního centra při podepisování smluv s novými leteckými společnostmi a zvýhodňovat cenu za ostatní služby při odběru této služby. V případě neúspěchu při získávání nových klientů, vypracovat scénář pro situaci, kdy by ČSA přestalo využívat služeb kontaktního centra a naplánovat případné ukončení činnosti, která by v malém rozsahu byla prodražována fixními náklady a podobně jako s úklidem objektů by bylo velmi složité soupeřit s nákladovými šampiony. Charakter tohoto druhu služeb nabízí velmi malý prostor pro odlišení se kvalitou, neboť jde o služby, u jakých lze dosahovat

[13] ČSAH palivo nenabývá do vlastnictví, ale pouze načerpá do svých cisteren a natankuje do letadel odběratelů paliva. Za tuto službu náleží provize.

konzistentní a srovnatelné kvality. Služby kontaktního centra lze nabízet i jiným než leteckým společnostem.

Měřítko

Vyšší počet nových odběratelů této služby.

🎯 Prodloužit handlingové kontrakty s významnými zákazníky

Hybatele

Prodloužení smluv končících v tomto nebo následujícím roce se společnostmi generujícími 70% tržeb ČSAH, kterými jsou Lufthansa Group[14], Air France-KLM a ČSA.

Síťoví národní dopravci posuzují výběr handlingového partnera nejen podle ceny, ale také kvality, kterou lze od jednotlivých handlingových společností očekávat. Proto je zcela kritické plnit všechny měřené ukazatele kvality handlingových služeb a na jejich plnění zainteresovat celou společnost. Zainteresování může být v podobě navázání pohyblivé složky mzdy na plnění těchto ukazatelů a komunikace jejich významnosti skrz společností. Cíl je naplňován cílem uvedeným níže.

Měřítko

Prodloužení všech třech v brzké době končících smluv (ČSA, Lufthansa Group a Air France-KLM).

🎯 Ukončit činnost úklidu objektů.

Hybatele

Přesunutí zaměstnanců do jiných oddělení podniku a plynulé utlumování této činnosti tím, tím že se neprodlouží stávající smlouvy a současní zákazníci budou informováni o tomto záměru dopředu.

Měřítko

Nižší obrat a aktiva alokovaná do této činnosti.

[14] Patří sem společnosti Lufthansa, Austrian Airlines a Swiss.

Rozšíření portfolia služeb

Hybatel

Rozšíření portfolia služeb souvisí s cílem ve finanční perspektivě a tím je nalezení vhodné investice. Druhým hybatelem je nastartování inovační aktivity, které je popsáno dále v textu.

Meřítko

Možnost nové služby poskytované zákazníkům.

2.13.3 Perspektiva interních procesů

Cíle

➢ *Udržení vysoké kvality služeb*
➢ *Zavedení inovačního procesu*
➢ *Změna pracovních pozic*

Udržení vysoké kvality služeb

Hybatele

Tento cíl je mimo jiné také hybatelem. Nutné neustále zvyšovat kvalitu práce, která je považována za jeden z nejvýznamnějších aspektů ovlivňujících výsledky poskytovaných služeb jako celku (pravidelné kontroly / interní a externí audity, implementace nápravných opatření).

Kvalita může být vnímána různě, záleží na tom, o jakou interakci a mezi jakými osobami se jedná. Zástupce letecké společnosti, posádka letadla nebo cestující mají každý jiné parametry pro hodnocení kvality odbavení. Jedním z parametrů je **d**oba, ze kterou je společnost schopna letadlo tzv. otočit, neboli kolik minut potřebuje společnost, aby od zajetí letadla na stojánku, připravila letadlo kvalitně a bezpečně k odletu. Čím menší interval, tím lépe, neboť nižší časy strávené na zemi umožňuji aerolinkám letadla držet více ve vzduchu a vykonat více letů. Pro rychlou otočku je nezbytná součinnost všech složek podílejících se na odbavení a jejich efektivní koordinace.[15] Během pozemního odbavení je nutné ve většině případů po vystoupení cestujících provést úklid kabiny, napuštění pitné vody, vypuštění toalet, natankování paliva, vyložení a naložení zavazadel, zboží a pošty, příprava odletové dokumentace, nástup cestujících a finální vytlačení letadla ze stojánky (viz obrázek 20).

[15] Standardem je odbavení Boeingu 737 pro cca 180 cestujících za 40 – 45 minut.

Měřítka

Počet a doba zpoždění zaviněných handlingovou společností. Díle počet nepřeložených transferových zavazadel. Vnímání kvality odbavení ze strany cestujících, kteří nejsou přímými klienty handlingové společnosti, ale hodnotí její servis. Tato měřítka jsou vyhodnocována měsíčně a na základě jejich výsledků jsou přijímána nápravná opatření a vypláceny případné bonusy zaměstnancům zodpovědným za vývoj těchto hodnot.

Obrázek 20: Proces vytlačení letadla ze stojánky



Zdroj: Vlastní

Zavedení inovačního procesu

Hybatele

Prostředí, ve kterém jsou vysoce ceněny a odměňovány nápady vedoucí k inovacím, které se mohou týkat nových služeb, podnikatelských příležitostí, podnikových procesů a dalších radikálních či dílčích zlepšení. Vzorem by měl v tomto ohledu být japonský inovační přístup *kaizen*[16]. Konkrétním nápadem je zavedení celopodnikového inkubátoru nápadů ve formě

[16] Nikdy nekončící kontinuální proces zlepšování.

intranetu, kdy zaměstnanci přispívají svými postřehy či podněty k problematice a mohou se slučovat do projektových týmů řešících uvedení nových myšlenek v život. Toto mohou činit formou přesčasu, kdy přijdou v případě zájmu z volna. Podmínkou je hmatatelný výstup a při úspěšné implementaci odměna z inovačního fondu vytvořeného pro tento účel.

Meřítko

Počet projektů v podnikovém inkubátoru nápadů a podíl úspěšně realizovaných projektů.

Změna pracovních pozic

Hybatele

Atraktivní nabídka alternativních pracovních pozic pro pracovníky z končících organizačních jednotek a nechuť těchto zaměstnanců opustit podnik i za cenu změny pracovní pozice. Tohoto jevu je dosahováno silnou podnikovou kulturou a možností dalšího profesního a osobního růstu v rámci podniku. Podpůrnými k tomuto cíli jsou cíle z následné perspektivy učení se a růstu.

Meřítko

Počet zaměstnanců, kteří změní pozici při zrušení svého stávajícího místa a počet těch, kteří odejdou.

2.13.4 Perspektiva učení se a růstu

Cíle

➢ *Nábor a stabilizace pracovníků*
➢ *Zvyšování kvalifikace zaměstnanců*
➢ *Zvýšení angažovanosti zaměstnanců*
➢ *Vytvoření silné kultury se sdílenou vizí*

Nábor a stabilizace pracovníků

Hybatele

Držet krok s konkurencí na pracovním trhu. Boj o pracovníky je realitou a společnosti, se kterými společnost soupeří o víceméně dělnické profese, jako jsou Amazon, Lego nebo

namátkou Lidl z maloobchodní sféry, jsou stále agresivnější a aktivnější při propagaci svých pracovních míst. Společnost již zavedla v nedávné době atraktivní benefity jako podíl na hospodářském výsledku a třináctou mzdu pro zaměstnance na hlavní pracovní úvazek. Atraktivita letištního prostředí je taktéž nápomocná, ale žádná ze společností se pravděpodobně nevyhne navyšování mezd, jakožto primárnímu motivu většiny zaměstnanců při výběru pracovního místa. Stabilizace lze dosáhnou transparentním hodnocením a definovaným kariérovým řádem spolu s pracovním prostředím se silnou podnikovou kulturou.

Měřítko

Měsíční a roční stav přijatých a propuštěných zaměstnanců (či těch co odešli sami). Cílem je roční fluktuace na úrovni 10 %, která je zdravá pro přísun nové krve a zároveň nezvyšuje výrazně náklady na zaškolování nových pracovníků.

🎯 Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Hybatele

Hybatelem je vytvoření podhoubí pro neustálé učení. Velkým nebezpečím je zavádění školení pro školení, kde se zaměstnanci nic nenaučí, ale musí být periodicky absolvována. V těchto případech společnosti pouze mrhají finančními prostředky a časem svých zaměstnanců. Zvyšování kvalifikace a rozvíjení je vhodné kromě základních školení přizpůsobit na míru zaměstnancům, kdy by každý prošel koučinkem, při kterém by sám sobě odpověděl otázky svých potřeb a ve spolupráci s koučem by nastavil svůj tréninkový program s ohledem na vhodnost svého dalšího kariérního směřování. Pro toto nastavení je potřeba portfolio kurzů, ze kterých lze sestavit individuální program a podnikového kouče/kariérního poradce.

Měřítko

Jako měřítko se nabízí počet absolvovaných školení, avšak absolvované školení není zárukou osvojení si znalostí. Proto při ročním hodnocení zaměstnanců budou tito zaměstnanci hodnotit, kolik nových znalostí a dovedností si osvojili, jaké cíle si dávají a co se chtějí naučit v roce následujícím a jak subjektivně hodnotí svůj profesní růst na škále od jedné do deseti.

🎯 Zvyšování angažovanosti zaměstnanců

Hybatele

Angažovanost neboli míra jak hodně zaměstnanec „*dýchá pro podnik“,* je vyjádřením ztotožnění zaměstnance s podnikovými hodnotami, možností seberealizace a pracovní

atmosféry na pracovišti. Vysoké angažovanosti lze dosáhnout zmocňováním zaměstnanců. Zmocnění spočívá v důvěře, kterou podnik vloží skrze pravomoci i do zaměstnanců na nižších stupních podnikové hierarchie. Tento princip subsidiarity[17] jako přidanou hodnotu přináší menší náročnost na personální obsazení vedoucích pozic a nižší zátěž na kontrolu a administrativu. Součástí zpětné vazby na kvalitu práce může být 365° zpětná vazba.

Měřítko

Měření angažovanosti je obtížné, avšak ne nemožné. Měřítkem je míra procentuálního naplnění zadaných úkolů. Pokud zaměstnanci plní nad sto procent z vlastní vůle, je to jistě znakem zvýšené angažovanosti. Méně hmatatelným měřítkem je počet případů, kdy zaměstnanci přijdou sami s řešením problému či se proaktivně ujímají řešení úkolů, které nejsou přímo v jejich odpovědnosti.

🎯 Vytvoření silné kultury se sdílenou vizí

Hybatele

Formulování vize, která je živým a energizujícím představením podnikové budoucnosti v představitelných obrazech. Spolu s vizí je nezbytná obhajitelná a zcela legitimní argumentace pro existenci podniku. Tou je smysluplný účel, který nestojí pouze na finančních cílech, ale jde dál za ně. Účel musí oslovit zaměstnance. Ti se pravděpodobně neztotožní s nevhodným cílem, kterým může být například maximalizace zisku pro vlastníka. Dalším stavebním prvkem jsou stanovené firemní hodnoty.

Měřítko

Průzkum mezi zaměstnanci, kolik z nich ví, že má podnik stanovenou misi a vizi a kolik z nich je dokáží formulovat.

[17] Rozhodování na úrovni, která je nejblíže problému, v případě ČSAH tedy na úrovni řadových provozních zaměstnanců.

2.13.5 Strategická mapa

Postupem od shora dolů na schématu 1 budou rozebrány kauzality a popsáno, jak který cíl souvisí s ostatními cíli či pomáhá naplnit cíle ve vyšší, případně nižší perspektivě.

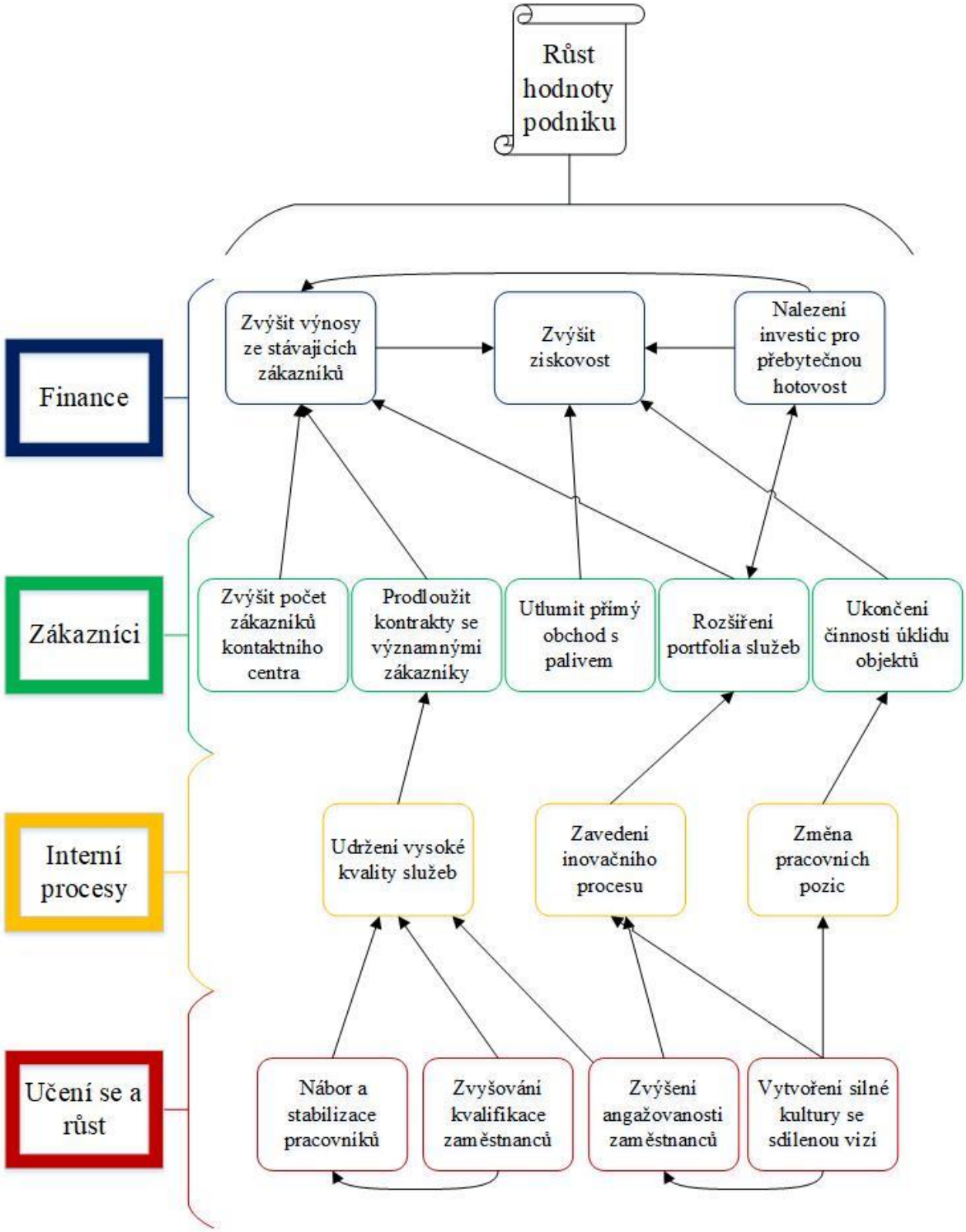
Tři cíle ve finanční perspektivě se podporují také mezi sebou. Nalezení vhodné investice zvyšuje ziskovost, neboť tato investice by měla přinést vyšší návratnost vložených prostředků než například vložení finančních prostředků do bezrizikového aktiva. Vyšší výnosy ze stávajících zákazníků jsou dosaženy díky nově nabízené službě, kterou může být právě cargo sklad a vyšší výnosy přispívají k vyšší ziskovosti.

Ziskovost je ze zákaznické perspektivy naplňována ukončení nízkomaržového úklidu objektů a utlumení obchodu s leteckým palivem, což povede k vyšší obratovosti aktiv. Aby mohly být navýšeny příjmy ze stávajících zákazníků, musí s nimi být v první řadě prodloužena smlouva o poskytování handlingových služeb. Oboustranná šipka u rozšíření portfolia znamená, že nová úspěšná investice automaticky rozšiřuje portfolio služeb.

Velmi důležitým cílem pro splnění cíle prodloužení kontraktů se stávajícími zákazníky je udržení vysoké kvality služeb, kterou tito zákazníci požadují. Kvalitu tvoří z největší části kvalitně vyškolení a angažovaní zaměstnanci, kteří jsou mimochodem i zdrojem nápadů a inovací pro nové obchodní příležitosti a zlepšování firemních procesů.

Ve spodní částí strategické mapy, která je pomyslným stavebním kamenem se mezi sebou pomáhají naplňovat cíle. K zájmu o zaměstnání u ČSAH přispívá fakt, že si zaměstnanci u podniku zvyšují kvalifikace a profesně rostou. Vedle toho silná kultura a sdílená vize zvyšuje angažovanost zaměstnanců, kteří podávají kvalitnější výkony a jsou proaktivnější při interakci se zákazníkem.

Schéma 1: Strategická mapa ČSAH



Zdroj: Vlastní

Závěr

Zadáním a zároveň výsledkem diplomové práce je systém strategického řízení ušitý na míru podniku ČSAH. Jeho vypracování předcházelo shrnutí teoretických konceptů, myšlenek a nástrojů pro tvorbu a implementaci strategie podle metodiky Balanced Scorecard.
Patnáct strategických cílů tvoří páteř nové strategie, která vede k naplnění nově navržené podoby podnikové vize. Obecným úkolem cílů je využití poznatků z interní a externí analýzy integrované v analýzu SWOT pro využití silných stránek, příležitostí, minimalizaci rizik a potlačení slabých stránek. Konkrétními doporučeními vedoucími ke zvyšování hodnoty podniku jsou ukončení určitých aktivit podniku při současném nalezení podnikatelských aktivit nových, ve kterých by společnost nalezla vhodné uplatnění pro své poměrně nadstandardní hotovostní zůstatky.

Strategickou výzvou je kromě vymezení se vůči konkurenci také forma a tempo budoucího růstu podniku. V textu jsou navrženy možnosti růstu, které vede přes geografické rozšíření, akvizici částečně konkurenční společnosti či investice do vlastního cargo skladu.

Prostor pro operování se pro společnost otevírá v práci s motivací a angažovaností zaměstnanců. Ti tvoří u ČSAH hodnotné nehmotné aktivum s potenciálem pro rozvoj a jsou základním předpokladem a stavebním prvkem pro realizaci doporučené konkurenční strategické pozice, kterou je strategie odlišení se kvalitou.

Strategická mapa tvoří pomyslnou tečku, zhmotňuje a zohledňuje veškeré podstatné informace a úvahy. Přesto by pravděpodobně nebylo vhodné tuto mapu zveřejňovat, ať už z důvodu konkurenčního boje či možnosti nesprávného vyložení zaměstnanci společnosti. Jsem si vědom schizofrenie svých doporučení, kdy na jednu stranu doporučuji posílení pravomocí a autonomie a na druhou stranu nedoporučuji seznámit zaměstnance s dokumentem zásadního strategického významu, který by jim pomohl lépe pochopit svou roli v podniku, nicméně tak činím na základě znalosti prostředí a rizik, která plnou z nesprávného vyložení cílů obsažených ve strategické mapě.

Nechť je nová vize, mise a strategie v zájmu úspěšné implementace komunikována napříč podnikem uvážlivě s cíli podávanými ve vhodné formě.

Zdroje

Knižní zdroje

[1] COLLINS, J. C., & PORRAS, J. I. (2004). *Built to last: successful habits of visionary companies* (10th ed.). New York: HarperBusiness.

[2] HAMEL, Gary a Bill BREEN. *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press, 2008. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-188-1.

[3] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.

[4] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd., 1. vyd. [Grada Publishing]. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

[5] MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.

[6] NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.

[7] PORTER, M. E., *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1995, ISBN 80-85605-12-0

[8] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

[9] WIT, B. de, & MEYER, R. (Ed.). (2014). *Strategy: an international perspective* (5. ed). Andover: Cengage Learning EMEA.

Odborné články

[1] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108

[2] Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). VRIO framework. *Strategic management and competitive advantage*, 68-86.

[3] Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. United States: Harvard Business School Press.

[4] Osterwalder, A. (2013, květen 6). A Better Way to Think About Your Business Model. Získáno 17. srpen 2017, z https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo

[5] Porter, M. E. (1979, březen 1). How Competitive Forces Shape Strategy. Získáno 25. červen 2017, z https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy

Internetové zdroje

[1] Airliners. Získáno 17. červen 2017, z http://www.airliners.net/photo/Ryanair/Boeing-737-8AS/2265233

[2] About Us. Air-Dispatch. Získáno 25. červen 2017, z http://www.air-dispatch.com/about/

[3] Bossa.cz - forex online, kurzy měn, analýzy, investování. Získáno 18. červen 2017, z https://bossa.cz/cs/

[4] Dceřiné společnosti. Český Aeroholding, a.s. Získáno 21. květen 2017, z http://www.cah.cz/cs/dcerine-spolecnosti/

[5] General Aviation Letiště Praha. Czech Airlines Handling. Získáno 21. květen 2017, z http://www.czechairlineshandling.com/handlingove-sluzby/general-aviation

[6] Naši zákazníci. Menzies Aviation. Získáno 21. květen 2017, z http://www.menziescargo.cz/nasi-zakaznici

[7] Nebe je bezpečné, věří aerolinky a volají po obnovení letů. iDnes.cz. (2010, duben 18). Získáno 25. červen 2017, z http://zpravy.idnes.cz/nebe-je-bezpecne-veri-aerolinky-a-volaji-po-obnoveni-letu-pe3-/zahranicni.aspx?c=A100418_082143_zahranicni_jan

[8] Odbavení cestujících. Czech Airlines Handling. Získáno 21. květen 2017, z http://www.czechairlineshandling.com/handlingove-sluzby/odbaveni-cestujicich

[9] Odbavení letadel Letiště Praha. Czech Airlines Handling. Získáno 21. květen 2017, z http://www.czechairlineshandling.com/handlingove-sluzby/odbaveni-letadel

[10] OECD (2016), *OECD Economic Surveys: Czech Republic 2016*, OECD Publishing, Paris.
DOI: http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz/10.1787/eco_surveys-cze-2016-en

[11] Ochrana ovzduší. Letiště Václava Havla Praha, Ruzyně. Získáno 24. červen 2017, z http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/zivotni-prostredi/ochrana-ovzdusi/

[12] O projektu. Letiště Praha – Vodochody. Získáno 25. červen 2017, z https://letiste-vodochody.cz/o-projektu/

[13] Paralelní dráha. Letiště Václava Havla Praha, Ruzyně. Získáno 24. červen 2017, z http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/paralelni-draha/

[14] Porter, M. E. (1979, březen 1). How Competitive Forces Shape Strategy. Získáno 25. červen 2017, z https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy

[15] Přehled právních předpisů, Úřad pro civilní letectví. Získáno 6. srpen 2017, z http://www.caa.cz/predpisy/prehled-pravnich-predpisu

[16] Přehled právních předpisů, Úřad pro civilní letectví. Získáno 6. srpen 2017, z http://www.caa.cz/predpisy/prehled-pravnich-predpisu

[17] Registr smluv - Ministerstvo vnitra České republiky. Získáno 26. srpen 2017, z http://www.mvcr.cz/clanek/registr-smluv.aspx

[18] Souhrnná data o České republice. ČSÚ. Získáno 24. červen 2017, z https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnna_data_o_ceske_republice

[19] Statistics Illustrated. Eurostat. Získáno 28. květen 2017, z http://ec.europa.eu/eurostat/web/national-accounts/statistics-illustrated

[20] Výroční zpráva. Czech Airlines Handling. Získáno 23. červenec 2017, z http://www.czechairlineshandling.com/o-nas/vyrocni-zprava

[21] Základní informace k nařízením EU, Úřad pro civilní letectví. Získáno 6. srpen 2017, z http://www.caa.cz/predpisy/zakladni-informace-k-narizenim-eu

[22] Zaměstnanost, nezaměstnanost. ČSÚ. Získáno 18. červen 2017, z https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Kvalifikační práce

[1] Šötét, L. (2015). Marketingová a komunikační strategie Českých aerolinií. (Bakalářská práce). Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: https://insis.vse.cz/zp/52086/podrobnosti