

Projekt vyhodnocení návratnosti investic do digitálních technologií ve vybrané společnosti

Bc. Eliška Alföldiová

Diplomová práce
2023

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Eliška Alföldiová
Osobní číslo: M210584
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Finance
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt vyhodnocení návratnosti investic do digitálních technologií ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zabývající se hodnocením návratnosti investic a digitální transformací.

II. Praktická část

- Provedte analýzu vybraných finančních a technologických ukazatelů.
- Vytvořte projekt implementace měřitelnosti návratnosti investic do digitálních technologií.
- Vyhodnoťte efektivnost projektu, podrobně nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. Third edition. Centennial, Colorado: AccountingTools, Inc., 2017, 332 s. ISBN 978-1-938910-96-8.
- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. ISBN 9788024751047.
- KWARTENG, Michael Adu a Fortune NWAIWU. *Digital transformation in business organisations: framework development and epistemological inquiry*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2022, 139 s. ISBN 978-80-7678-084-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 165 s. ISBN 978-80-271-3124-2.
- VOCHOZKA, Marek, Jiří JELÍNEK, Jan VÁCHAL, Jarmila STRAKOVÁ a Vojtěch STEHEL. *Využití neuronových sítí při komplexním hodnocení podniků*. Praha: C.H. Beck, 2017, 234 s. ISBN 9788074006425.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Mikeska, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení efektivnosti investice do digitálních systémů. Hodnocena byla investice do systému New Distribution Capability (NDC), pro úplnost byla tato investice srovnávána i s dřívější obdobnou investicí do systému Global Distribution System (GDS). Zvolený problém byl řešen hlavně prostřednictvím jednotlivých statistických a dynamických metod hodnocení investice, návratnosti investice a analyzovány byly také investiční a technologické metriky včetně časového rámce investice. Výsledkem předložené práce je projekt vyhodnocení efektivnosti investice do nového digitálního systému NDC, a zhodnocení, který systém je pro společnost výhodnější.

Klíčová slova: finanční analýza, investice, dynamické metody hodnocení investice, statistické metody hodnocení investice, digitální transformace

ABSTRACT

Distribution Capability (NDC) system was evaluated, and for completeness, this investment was also compared with an earlier similar investment in the Global Distribution System (GDS). The selected problem was mainly solved through individual statistical and dynamic methods of investment evaluation, return on investment, and investment, technology metrics, and investment timeframe were also analyzed. The result of this thesis is to evaluate the effectiveness of the investment in the new digital NDC system, and to evaluate which system is more beneficial for the company.

Keywords: financial analysis, investment, dynamic methods of investment evaluation, statistical methods of investment evaluation, digital transformation

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Martinu Mikeskovi Ph.D., za jeho odborné vedení při psaní diplomové práce, za jeho připomínky a cenné rady, které mi pomohly práci dokončit.

Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Michalovi Bicanovi a panu Dr. Janu Štilci z cestovní kanceláře Fly United s.r.o., kteří mi poskytli materiály ke zpracování diplomové práce a cenné rady ohledně zpracovávaného tématu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Život je jako jízda na kole. Abyste udrželi balanc, musíte se neustále pohybovat dopředu.“

Albert Einstein

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 FINANČNÍ ANALÝZA	14
1.1 ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	15
1.2 POMĚROVÉ UKAZATELE	15
1.2.1 Analýza rentability	16
1.2.2 Analýza likvidity	17
1.2.3 Analýza zadluženosti	18
1.2.4 Analýza aktivity	20
1.2.5 Ukazatele kapitálového trhu.....	22
2 METODY HODNOCENÍ INVESTIC	24
2.1 STATICKÉ METODY HODNOCENÍ INVESTICE	24
2.1.1 Průměrná rentabilita investičního projektu	24
2.1.2 Doba návratnosti (Payback Period).....	25
2.2 DYNAMICKÉ METODY HODNOCENÍ INVESTICE	26
2.2.1 Diskontní sazba (Hurdle rate)	26
2.2.2 Čistá současná hodnota (NPV).....	26
2.2.3 Vnitřní výnosové procento (IRR).....	28
2.2.4 Index rentability	28
2.3 NÁKLADOVÉ METODY	29
2.3.1 Metoda průměrných ročních nákladů.....	29
2.3.2 Metoda diskontovaných nákladů.....	29
2.4 NÁVRATNOST INVESTIC (ROI)	30
2.5 MĚŘENÍ ROI DIGITÁLNÍCH TECHNOLOGIÍ (RODI)	30
3 RIZIKOVÁ ANALÝZA	32
3.1 IDENTIFIKACE RIZIK	32
3.2 STANOVENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIK	33
4 DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE	34
4.1 DEFINICE	35
4.2 DIGITALIZACE A DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE.....	35
4.3 DOPADY DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE.....	36
4.4 PROBLÉMY V PROCESU DIGITALIZACE	37
4.5 VÝVOJ DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE VE SVĚTĚ.....	38
4.6 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE	38
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	40

II	PRAKTICKÁ ČÁST	41
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FLY UNITED S.R.O.	42
7	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI FLY UNITED	43
7.1	ANALÝZA VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ.....	43
7.2	ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	43
7.2.1	Vertikální a horizontální analýza zjednodušené rozvahy.....	43
7.2.2	Shrnutí vertikální a horizontální analýzy pasiv.....	45
7.2.3	Vertikální a horizontální analýza zjednodušeného výkazu zisků a ztrát.....	46
7.2.4	Shrnutí vertikální a horizontální analýzy výkazu zisků a ztrát.....	48
7.3	POMĚROVÉ UKAZATELE.....	49
7.3.1	Analýza zadluženosti.....	49
7.3.2	Analýza likvidity.....	50
7.3.3	Analýza rentability.....	51
7.3.4	Analýza aktivity.....	51
7.3.5	Shrnutí analýzy poměrových ukazatelů.....	52
7.4	SHRUTÍ FINANČNÍ ANALÝZY.....	54
8	ANALÝZA KONKURENČNÍCH TECHNOLOGIÍ GLOBÁLNÍHO DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU (GDS) A NOVÉHO DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU (NDC)	55
8.1	VÝVOJ DISTRIBUCE A DISTRIBUČNÍCH SYSTÉMŮ GDS A NDC.....	55
8.2	PŘEDSTAVENÍ GLOBÁLNÍHO DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU (GSD).....	57
8.3	PŘEDSTAVENÍ NOVÉHO DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU (NDC).....	58
8.4	SWOT ANALÝZA.....	60
8.4.1	SWOT analýza GDS.....	60
8.4.2	SWOT analýza NDC.....	62
8.5	SROVNÁNÍ DISTRIBUČNÍCH SYSTÉMŮ GDS A NDC.....	63
9	PROJEKT SROVNÁNÍ KONKURENČNÍCH DIGITÁLNÍCH TECHNOLOGIÍ GDS A NDC DLE NÁVRATNOSTI INVESTIC	65
9.1	ANALÝZA INVESTIČNÍCH METRIK.....	65
9.2	ANALÝZA TECHNOLOGICKÝCH METRIK.....	65
9.2.1	Global Distribution System (GDS).....	66
9.2.2	New Distribution Capability (NDC).....	66
9.3	ANALÝZA ČASOVÝCH RÁMCŮ INVESTICE.....	67
9.3.1	Ganttův diagram GDS.....	68
9.3.2	Ganttův diagram NDC.....	69
9.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	70
9.4.1	ZÁVĚRY NÁKLADOVÉ ANALÝZY.....	71
9.5	STATICKE METODY HODNOCENÍ INVESTICE.....	72
9.5.1	GDS – statistické metody hodnocení investice.....	72

9.5.2	NDC – statistické metody hodnocení investice	73
9.5.3	Shrnutí výsledků statických metod hodnocení investice	73
9.6	VÝPOČET ROI DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE.....	74
9.7	DYNAMICKÉ METODY HODNOCENÍ INVESTIC.....	75
9.7.1	Diskontní sazba	75
9.7.2	NPV (Čistá současná hodnota).....	77
9.7.3	Index rentability (IR).....	78
9.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA	80
9.8.1	Riziková analýza systému GDS	80
9.8.2	Riziková analýza systému NDC.....	81
9.8.3	Eliminace rizik	82
9.8.4	Shrnutí rizikové analýzy	82
9.9	VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI NOVÉHO DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU	83
ZÁVĚR		84
10 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		86
10.1	ELEKTRONICKÉ ZDROJE.....	87
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		90
SEZNAM OBRÁZKŮ		91
SEZNAM TABULEK.....		92
SEZNAM ROVNIC		93

ÚVOD

Digitální technologie značně ovlivnily, a stále ovlivňují v podstatě celou ekonomiku. Mění celé technologické postupy, usnadňují práci spoustě lidem, některé pracovníky technologie nahradila. V současnosti se stále více společností snaží o digitální transformaci. Podniky by se těmto změnám měly přizpůsobit, jinak mohou ztratit např. svou pozici na trhu. V Cestovní kanceláři Fly United došlo, také k vnějšímu tlaku, kdy byli nuceni investovat do nového distribučního kanálu neboli NDC. Pokud by společnost investici neučinila získala by značnou konkurenční nevýhodu.

Investice do digitálních technologií se hodnotí hůře než například investice do strojních zařízení. Výstupy z digitálních investic nemusejí být často měřitelné, podnikům se navíc špatně stanovují parametry, dle kterých by se měli rozhodnout, zda investici uskuteční či nikoli. Stanovení čistého přínosu digitální investice není také jednoduché. Výhody investic do digitálních technologií nejsou obvykle měřitelné pouze ziskem ale i jinými alternativními parametry, jako např. zvýšený počet uživatelů a zákazníků, širší dosah sítě a podobně.

Cílem práce je hodnocení ekonomické efektivnosti a návratnosti investice do digitální technologie, přesněji investice do nového distribučního systému NDC. Z důvodu, že společnost již měla stálý a fungující obdobný distribuční systém, do kterého před lety značně investovala, rozhodla jsem se navíc tyto dva distribuční systémy porovnat.

V teoretické části je provedena literární rešerše, zaměřující se na téma finanční analýzy a hodnocení investic prostřednictvím statistických a dynamických metod. Definována je digitální transformace, vývoj digitálních transformací, a dopady digitalizace a digitální transformace na ekonomiku, potažmo společnost.

V úvodu praktické části je krátce představena cestovní kancelář Fly United. Po představení společnosti následuje finanční analýza cestovní kanceláře za roky 2019, 2020 a 2021, a to z důvodu zhodnocení celkového ekonomického zdraví podniku. Následně jsem definovala oba distribuční systémy a vymezila jejich technologické a investiční parametry včetně časového rámce investice. Oba distribuční systémy byly analyzovány pomocí statistických a dynamických metod hodnocení investic. Závěrem jsou shrnuty poznatky vyplývající z analýzy a projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení efektivnosti a návratnosti investice do nového digitálního distribučního systému NDC. Pro možnost srovnání je hodnocena efektivita a návratnost i staršího distribučního systému neboli GDS (Globální distribuční systém), do kterého společnost investovala už dříve, a který aktivně využívá pro rezervaci služeb. Důvodem zpracování této práce je, aby cestovní kancelář měla informace o tom, jaká je doba návratnosti obou investic, který distribuční systém přináší vyšší zisky a který z těchto systémů je pro společnost efektivnější. Na základě těchto zjištění se společnost může rozhodnout který z distribučních systémů bude využívat pro svou činnost.

Cílem teoretické části je provedení literární rešerše, při které budou využívány jak české knižní zdroje, tak i zahraniční. Knižní zdroje budou doplněny různými studiemi, odbornými články ale i dalšími internetovými zdroji. V první části bude charakterizována finanční analýza podniku, konkrétně klasické metody finanční analýzy. Jedná se například o analýzu poměrových, rozdílových a absolutních ukazatelů. Dále budou charakterizovány statistické, dynamické a nákladové metody hodnocení investic. Jelikož každý projekt má svá rizika bude v teoretické části popsán proces identifikace rizik. Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení investice do digitálního distribučního systému, proto bude v závěru teoretické části definován pojem digitální transformace, budou vymezeny způsoby měření výkonnosti digitální transformace, problémy, které vyvstávají při digitální transformaci různých společností a dopady digitální transformace.

Cílem praktické části je provedení analýzy distribučních systémů GDS a NDC, vytvoření projektu hodnocení efektivnosti a návratnosti těchto distribučních systémů, a to s využitím poznatků získaných v teoretické části. V úvodu bude představena cestovní kancelář Fly United. Na základě poznatků získaných z teoretické části bude provedena finanční analýza společnosti Fly United za období 2019, 2020 a 2021. Analýza bude provedena pomocí vybraných poměrových a absolutních ukazatelů. Z poměrových ukazatelů bude použita analýza rentability, zadluženosti, aktivity a likvidity. Následně bude provedena analýza konkurenčních technologií nového distribučního systému (NDC) a globálního distribučního systému (GDS). V této části budou charakterizovány oba distribuční systémy, na základě čehož bude provedena SWOT analýza obou systémů. Závěry SWOT analýzy, obou distribučních systémů, budou poté zhodnoceny a porovnány. Po analytické části bude následovat projekt srovnání konkurenčních digitálních technologií GDS a NDC dle návratnosti investic. V projektové části bude provedena analýza investičních,

technologických metrik a časových rámců investice. Následovat bude nákladová analýza a hodnocení investice pomocí vybraných statistických a dynamických metod. Ze statistických metod bude použita např. doba návratnosti investice, průměrné roční příjmy z investice, celkové CF za dobu životnosti investice, z dynamických metod bude použita čistá současná hodnota a index rentability. Závěrem budou definována rizika obou projektů, po kterých bude následovat celkové shrnutí a zhodnocení výsledků praktické a teoretické části diplomové práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza představuje komplexní rozbor dat, které jsou získány z účetních dokladů společnosti. Analýza zjišťuje finanční stav společnosti v minulosti, v současnosti ale také se snaží, na základě získaných dat, odhadnout budoucí vývoj. Výsledky finanční analýzy jsou využívány jako podklady k různým ekonomickým rozhodnutím a pro strategické řízení a plánování. Finanční analýza pomáhá identifikovat slabé stránky podniku, které by se měl podnik snažit eliminovat, ale i určit silné stránky. (Růčková, 2021)

Pravidelná finanční analýza pomáhá manažerům společnosti určit jakým způsobem alokovat volné peněžní prostředky, stanovit optimální kapitálovou strukturu a z jakých zdrojů získávat finanční prostředky. Finanční analýza je rovněž nápomocná při rozhodování o investičních záměrech nebo při rozhodování o financování dlouhodobého majetku apod. Výsledky finanční analýzy nejsou určeny pouze pro interní potřeby, pro manažery společnosti ale i pro externí osoby, jako např. pro investory, státní instituce, dodavatele odběratele, ale i zaměstnance společnosti. Každého z těchto uživatelů zajímá trochu jiná část. Stát zajímá vytváření zisku a následný odvod daní, pro věřitele je nejdůležitější likvidita a pro potencionální investory celkové finanční zdraví společnosti. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

Zdroji dat pro provedení finanční analýzy jsou především účetní výkazy, a to: rozvaha, výkaz zisků a ztrát, přehled o peněžních zdrojích, výkaz o změnách vlastního kapitálu. Nevýhodou rozvahy je, že analyzuje data vycházející z historických cen a nezohledňuje časovou hodnotu peněz. U výkazu zisků a ztrát je při analýze problém, že nákladové a výnosové položky nevycházejí ze skutečných příjmů a výdajů (peněžních toků), některé náklady navíc nemusejí být hotovostním výdajem (např. odpisy, amortizace apod.). (Růčková, 2021)

Finanční analýza využívá několik základních metod, a to:

- **Analýza absolutních ukazatelů (stavových)** - Analyzuje majetkovou a finanční strukturu s využitím horizontální a vertikální analýzy.
- **Analýza tokových ukazatelů** – analyzuje náklady, výnosy, zisky a cash flow prostřednictvím horizontální a vertikální analýzy.
- **Analýza rozdílových ukazatelů** – jedná se například o čistý pracovní kapitál.
- **Analýza poměrových ukazatelů** – analýza rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity, produktivity a ukazatelů na bázi cash flow.

- **Analýza soustav ukazatelů** – hodnotí vliv jednotlivých aspektů na souhrnné ukazatele.
- **Souhrnné ukazatele hospodaření** – souhrnné hodnocení finanční

(Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

1.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele hodnotí majetkovou a finanční strukturu. Při analýze absolutních ukazatelů je využívána horizontální a vertikální analýza.

Horizontální neboli vodorovná analýza sleduje vývoj jednotlivých účetních položek v čase, a to buď za dvě po sobě jdoucí období, tedy meziroční srovnání, případně za více účetních na sebe navazujících období. Horizontální analýza může být provedena dvěma následujícími způsoby: podílovou nebo rozdílovou analýzou. Podílová analýza poměřuje stav položky v období n vůči stavu položky v období $n - 1$. Rozdílová analýza sleduje hodnotu položky v období n , od které odečte hodnotu položky v období $n - 1$. Větším podnikům se doporučuje využívat podílovou analýzu a malým podnikům zase analýzu rozdílovou.

Vertikální neboli svislá analýza srovnává jednotlivé položky vůči tzv. základní položce, většinou k celkové hodnotě aktiv, pasiv a tržbám. Například podíl dlouhodobého hmotného majetku na celkové hodnotě aktiv apod. (Scholleová, 2017)

1.2 Poměrové ukazatele

Analýza poměrových ukazatelů je jedna ze základních a zároveň jedna z nejoblíbenějších metod, používaných při finanční analýze. Tyto ukazatele dávají do poměru různé položky účetních výkazů, tedy rozvahy, výkazu zisků a ztrát a cash flow.

Nejčastěji jsou využívány následující kategorie poměrových ukazatelů:

- Analýza rentability
- Analýza likvidity
- Analýza zadluženosti
- Analýza aktivity
- Analýza kapitálového trhu

(Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

1.2.1 Analýza rentability

Schopnost generovat zisk z investovaného kapitálu je klíčovým faktorem určujícím celkovou hodnotu společnosti a hodnotu cenných papírů, které emituje. Proto mnoho akciových analytiků považuje ziskovost za klíčový bod svých analytických postupů.

Ziskovost odráží konkurenční postavení společnosti na trhu, a tím i kvalitu jejího řízení. Výkaz zisku a ztráty odhaluje zdroje zisku a složky výnosů a nákladů. Zisk může být rozdělen mezi akcionáře nebo reinvestován do společnosti. Reinvestované zisky zvyšují solventnost a poskytují pojistku proti krátkodobým problémům. (Robinson et al., 2015)

Ukazatele rentability měří výnosnost společnosti za určité období. Ukazatele rentability vyjadřují různé dílčí součty výkazu zisku a ztráty (např. hrubý zisk, provozní zisk, čistý zisk) jako procento z výnosů. Ukazatele rentability investic měří výnosy v poměru k aktivům, vlastnímu kapitálu nebo celkovému kapitálu. U ukazatele provozní návratnosti investic se výnosy měří jako provozní výnosy, tj. před odečtením úroků z cizího kapitálu. U ROA a ROE se výnosy měří jako čistý příjem, tj. po odečtení úroků zaplacených z dluhového kapitálu. U rentability kmenového kapitálu se výnosy měří jako čistý příjem snížený o prioritní dividendy (protože prioritní dividendy jsou výnosem prioritního kapitálu). (Robinson et al., 2015)

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv sleduje podíl zisků vůči celkovým vloženým prostředkům. Hodnotí tedy celkovou produktivitu podniku. (Scholleová, 2017)

Rovnice 1 výpočet rentability aktiv (ROA)

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva celkem}}$$

(Zdroj: Růčková, 2021)

Rentabilita vlastního kapitálu

Analyzuje výnosnost vlastního kapitálu. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než úroky z dlouhodobých vkladů. Rozdíl mezi úrokem a rentabilitou VK je tzv. riziková prémie, která je odměnou za podstoupené riziko. Pokud je rentabilita VK nižší, než úroky z dlouhodobých vkladů má společnost velmi malou výnosnost, kdy peníze např. v bance vytváření vyšší zisky a jsou méně rizikové. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

Rovnice 2 výpočet rentability vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

(Zdroj: Růčková, 2021)

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb uvádí, jak efektivní jsou tržby v podniku, a to vyjádřením jaké množství podnik vytváří zisku na 1 Kč tržeb. Výsledné hodnoty mohou být porovnány s průměrem v odvětví.

Rovnice 3 výpočet rentability tržeb (ROS)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

(Zdroj: Růčková, 2021)

1.2.2 Analýza likvidity

Tyto ukazatele likvidity odrážejí pozici společnosti v určitém okamžiku, a proto obvykle používají údaje z konečné rozvahy, nikoliv průměrné hodnoty. Ukazatele běžné, pohotové a hotovostní likvidity odrážejí tři ukazatele schopnosti společnosti hradit běžné závazky. Každý z nich používá postupně přísnější definici likvidních aktiv. Rozlišujeme následující ukazatele likvidity: běžná likvidita, pohotová likvidita, hotovostní likvidita a podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech. (Robinson et al., 2015)

Běžná likvidita

Tento ukazatel vyjadřuje poměr oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům. Vyšší poměr ukazuje na vyšší úroveň likvidity (tj. větší schopnost plnit krátkodobé závazky). Pokud ukazatel dosahuje hodnoty 1, znamená to, že účetní hodnota oběžných aktiv se přesně rovná účetní hodnotě krátkodobých závazků. Nižší hodnoty znamenají horší likviditu a větší závislost na peněžních tocích a externím financování. (Robinson et al., 2015)

Rovnice 4 vzorec pro výpočet běžné likvidity

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Zdroj: Vochozka, 2017)

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita vychází z likvidity běžné, kdy jde o její „zprísnění“. Od oběžných aktiv se odečte hodnota zásob, které jsou nejméně likvidní částí oběžného majetku. Tento ukazatel by měl nabývat hodnot 0,8 až 1, hodnoty nad 1 jsou výhodnější pro věřitele, ale z pohledu vlastníků nadměrná hodnota oběžných aktiv způsobuje neproduktivní využívání vložených prostředků. (Vochozka, 2017)

Rovnice 5 výpočet pohotové likvidity

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Zdroj: Scholleová, 2017)

Okamžitá (hotovostní) likvidita

Výpočet je obdobný jako u předchozích dvou metod, počítá již pouze s nejlídvnější částí oběžného majetku, což je majetek finanční. Do finančního majetku můžeme zařadit nejen hotovostní peníze, peníze na účtech ale i krátkodobé obchodovatelné cenné papíry. Obecně se doporučuje, aby ukazatel dosahoval hodnot v rozmezí 0,2 až 0,5. (Scholleová, 2017)

Rovnice 6 výpočet okamžité likvidity

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(zdroj: Vochozka, 2017)

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech

Tento ukazatel, který popisuje krátkodobou finanční stabilitu podniku, by měl dosahovat hodnot v rozmezí 30 % až 50 %. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

Rovnice 7 výpočet podílu ČPK na OA

$$\text{podíl ČPK na OA} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}}{\text{oběžná aktiva}}$$

(Zdroj: Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

1.2.3 Analýza zadluženosti

Solventnost označuje schopnost společnosti plnit své dlouhodobé dluhové závazky (tj. splácet úroky a jistinu). Ukazatele solventnosti poskytují informace o relativní výši zadlužení v kapitálové struktuře společnosti a o přiměřenosti zisků a peněžních toků k

pokrytí úrokových nákladů a dalších fixních nákladů (např. leasingových splátek nebo splátek nájemného) v době jejich splatnosti. Smyslem analýzy zadluženosti je určení kapitálové struktury společnosti, která je důležitá pro posouzení rizikových a výnosových charakteristik společnosti. (Robinson et al., 2015)

Celková zadluženost

Tento ukazatel je jeden ze základních a nejpoužívanějších ukazatelů zadluženosti. Obecně doporučené hodnoty, kterých by měl ukazatel dosahovat jsou okolo 50 %. Čím vyšší je toto procento, tím více je podnik zadlužený. Spolu s rostoucí hodnotou tohoto ukazatele se zvyšuje i riziko. (Vochozka, 2017)

Rovnice 8 výpočet celkové zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

(Zdroj: Vochozka, 2017)

Vochozka, 2017 uvádí i další variantu výpočtu celkové zadluženosti podniku, kdy se do výpočtu zahrnou i ostatní pasiva, tak se stávají cizí zdroje kompletní. Výpočet je následující:

Rovnice 9 výpočet celkové zadluženosti II.

$$\text{Celková zadluženost II.} = \frac{\text{cizí zdroje} + \text{Ostatní pasiva}}{\text{aktiva celkem}}$$

(Zdroj: Vochozka, 2017)

Míra zadluženosti

Ukazatel je podílem cizího a vlastního kapitálu. U ukazatele je potřeba hodnotit jeho časový vývoj, a to, zda se míra zadluženosti zvyšuje či snižuje. Míra zadluženosti by měla klesat. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

Rovnice 10 výpočet míry zadluženosti

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

(Zdroj: Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

Úrokové krytí

Ukazatel hodnotí, zda je podnik ze zisku schopen hradit veškeré své nákladové úroky. V případě financování cizími zdroji, je tento ukazatel velmi podstatný. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat okolo 5. Pokud ukazatel dosahuje hodnoty 1, znamená to, že podnik je schopný ze zisku uhradit veškeré své nákladové úroky, ale již mu žádný zisk pro další potřeby nezůstane. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

Rovnice 11 výpočet úrokového krytí

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

(Zdroj: Vochozka, 2020)

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

Výsledné hodnoty nám naznačují, jakou strategii při financování svého majetku podnik využívá, zda konzervativní nebo agresivní formu financování. Pokud ukazatel dosahuje hodnot nižších než 1 značí to, že podnik se nebojí rizika a používá k financování svých potřeb více cizí kapitál. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

Rovnice 12 krytí dlouhodobého majetku VK

$$\text{krytí dlouhodobého majetku VK} = \frac{VK}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

(Zdroj: Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

1.2.4 Analýza aktivity

Tato kategorie je určena k měření toho, jak dobře podnik řídí různé činnosti, zejména jak efektivně hospodaří s různými aktivy. Tyto ukazatele odrážejí efektivní řízení pracovního kapitálu i dlouhodobých aktiv. Efektivnost má přímý dopad na likviditu (schopnost společnosti plnit své krátkodobé závazky), proto jsou některé ukazatele aktivity užitečné i při hodnocení likvidity. (Robinson et al., 2015)

Obrat aktiv

Minimální hodnota tohoto ukazatele by měla být 1, ale čím vyšší hodnota tím lépe. Pokud vycházejí tento ukazatel dosahuje nízkých hodnot, znamená to, že má podnik neúměrnou majetkovou vybavenost a neefektivně jej využívá. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

Rovnice 13 výpočet obratu aktiv

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

(Zdroj: Vochozka, 2020)

Obrat dlouhodobého majetku

Tento ukazatel má obdobné parametry jako obrat aktiv, hodnotí ale využití dlouhodobého majetku. Ukazatel je ovlivněn mírou odepsání majetku. Financování majetku prostřednictvím leasingu značně zkresluje výsledky tohoto ukazatele, jelikož majetek pořízen na leasing není zohledněn v rozvaze. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

Rovnice 14 výpočet obratu dlouhodobého majetku

$$\text{obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

(Zdroj: Vochozka, 2020)

Doba obratu zásob

Ukazatel vyjadřuje počet dní, ve kterých jsou aktiva uložena ve formě zásob, než se zase přemění na peněžní prostředky. Doporučuje se počítat s průměrným stavem zásob, jelikož např. případné výjimečné výkyvy v množství zásob by mohli zkreslit výsledek. Výsledek je vhodné srovnávat s průměrem v odvětví. Doporučovaná hodnota je do 50 dní, ovšem spousta podniků dosahuje doby návratnosti zásob v rozmezí 50 až 100 dní. Návratnost nad 100 dní již není vhodná. (Vochozka, 2017)

Rovnice 15 výpočet doby obratu zásob

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \times 360$$

(Zdroj: Vochozka, 2020)

Doba obratu pohledávek

Vyjadřuje, za jak dlouho od prodeje produktů či služeb, společnost v průměru obdrží platbu za své pohledávky. Čím delší tato doba je, tím větší je potřeba společnosti krýt své potřeby prostřednictvím úvěrů, díky čemuž rostou i náklady. (Zdroj: Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

Rovnice 16 výpočet doby obratu pohledávek

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$$

(Zdroj: Vochozka, 2020)

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků uvádí, za jak dlouho od vzniku závazku společnost závazek uhradí. Tato doba by měla být stejná jako doba obratu pohledávek, nejlépe delší než doba obratu pohledávek. Níže zmíněné ostatní závazky jsou např.: závazky vůči zaměstnancům, závazky vůči sociálnímu a zdravotnímu pojištění a vůči státu. (Zdroj: Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

Rovnice 17 výpočet doby obratu pohledávek

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé záv. z obch. vztahů} + \text{závazky ostatní.}}{\text{tržby}} \times 360$$

(Zdroj: Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

1.2.5 Ukazatele kapitálového trhu

Předchozí ukazatele, jako jsou ukazatele likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti vycházejí z údajů poskytnutých finančním účetnictvím (rozvaha, výkaz zisků a ztrát). Ukazatele kapitálového trhu vycházejí také z tržních hodnot. Zabývají se hodnocením z pohledu akcionářů. Základní informací pro tyto ukazatele je tržní cena akcie. P/E ratio je například součástí kurzovního lístku. Výpočty se dají použít ale pouze u akciových společností. (Vochozka, 2017)

Čistý zisk na akcii

Ukazatel vyjadřuje, jak velký zisk připadá na jednu akcii. (Zdroj: Růčková, 2021)

Rovnice 18 výpočet čistého zisku na akcii

$$\text{čistý zisk na akcii} = \frac{EAT}{\text{počet emitovaných akcií}}$$

(Zdroj: Růčková, 2021)

Dividendový výnos

Výpočet tohoto ukazatele je možný pouze pro společnosti, které jsou obchodovány na kapitálovém trhu. Ukazatel vyjadřuje velikost zhodnocení vložených finančních prostředků. (Zdroj: Růčková, 2021)

Rovnice 19 výpočet dividendového výnosu

$$\text{dividendový výnos} = \frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{tržní cena akcie}}$$

(Zdroj: Růčková, 2021)

P/E ratio

Udává poměr tržní ceny akcie vůči čistému zisku. Vývoj ukazatele kopíruje vývoj na trhu, a říká jakou hodnotu jsou akcionáři ochotni zaplatit za 1 Kč zisku na akcii. Pokud je tento ukazatel nižší než průměr v odvětví, dá se předpokládat, že cena akcie je podhodnocena, což může přilákat potencionální investory. (Zdroj: Růčková, 2021)

Rovnice 20 výpočet ukazatele P/E

$$P/E = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{čistý zisk na akcii}}$$

(Zdroj: Růčková, 2021)

2 METODY HODNOCENÍ INVESTIC

Existuje mnoho způsobu, jak zhodnotit efektivnost investice. Na začátku rozhodovacího procesu, o výběru investice, je vhodné si ujasnit čeho chceme investicí docílit, a v návaznosti na toto kritérium si zvolit parametry, které budou u investic posuzovány. Pro hodnocení je potřeba znát dobu životnosti investice, výši kapitálového výdaje, očekávané cash flow v průběhu životnosti investice, náklady na kapitál. Metody pro hodnocení investic můžeme rozdělit do tří následujících skupin:

- Metody statické
- Metody dynamické
- Metody nákladové

(Vochozka, 2021)

2.1 Statické metody hodnocení investice

Používání statických metod se doporučuje pouze v situacích, kdy faktor času neovlivňuje investici. Statické metody totiž při výpočtech tento faktor nezohledňují. Metody jsou ovšem z důvodu jednoduchosti výpočtu i přes tento nedostatek značně využívány. (Vochozka, 2021)

2.1.1 Průměrná rentabilita investičního projektu

Metoda průměrné rentability investičního projektu nehodnotí příjmy ani náklady ale sleduje ziskovost investice. Porovnávání různé výnosnosti investice a očekávaného minimálního výnosu lze určit, zda by měl podnik investici přijmout či nikoliv. Čím je hodnota průměrné rentability investice vyšší, tím lépe. Pro přijetí projektu je důležité, aby rentabilita z investice byla vyšší než stávající rentabilita celého podniku. Nevýhodou této metody je, že některé hodnoty použité pro výpočet jsou ovlivněny způsobem odpisování, tedy v případě srovnávání investic, které jsou odepisovány dle účetních pravidel jiných zemí, může být výsledek zkreslen. (Vochozka, 2021)

Vzorec pro výpočet průměrné rentability investičního projektu je následující:

Rovnice 21 Vzorec pro výpočet průměrné rentability investice

$$V_p = \frac{\sum_{n=1}^N Z_n}{N \times I_p}$$

V_p = průměrná rentabilita investičního projektu

Z_n = roční zisk z projektu po zdanění

I_p = průměrná roční hodnota dlouhodobého majetku v zůstatkové ceně

N = doba životnosti

n = jednotlivá léta životnosti

(Vochozka, 2021)

2.1.2 Doba návratnosti (Payback Period)

Jedná o jednu z často používaných metod při hodnocení investice. Udává dobu potřebnou pro navrácení původní investice. Nevýhodou této metody je, že nezohledňuje časové hledisko. To znamená, že pokud bychom srovnávaly dvě investice s rozdílnou dobou životnosti, tak je tento ukazatel zavádějící. Například, pokud by se podnik rozhodoval pouze na základě tohoto ukazatele, upřednostnil by investici s vyšším ročním výnosem, ovšem investice, která má nižší výnos ale delší dobu životnosti, může být ziskovější. Při hodnocení investice, je vhodné porovnávat nejen dobu návratnosti ale i ziskovost investice a další parametry. (SolomanJr, 2015)

Doba návratnosti může být vypočtena dvěma způsoby, první metoda je jednodušší ale méně přesná. Výpočet spočívá ve vydělení kapitálové investice průměrným ročním peněžním tokem z provozu investice. Tento výpočet počítá s tím, že hodnota peněžního příjmu bude ve všech letech životnosti projektu v podstatě stejná, navíc tento průměrný roční příjem není upraven o změny v čase. Přesnější výpočet spočívá v tom, že není dělán průměr očekávaných příjmů, ale počítá se každý rok s konkrétním očekávaným příjmem. (Bragg, 2017)

2.2 Dynamické metody hodnocení investice

Dynamické metody zohledňují faktor času a rizika. Při výpočtech se využívá diskontování veškerých vstupních veličin. Jelikož je pro výpočet dynamických metod používána diskontní sazba, je níže definována i diskontní sazba. (Vochozka, 2021)

2.2.1 Diskontní sazba (Hurdle rate)

Standardním kritériem pro investice je tzv. diskontní sazba, při které musí všechny investice společnosti vykazovat kladný peněžní tok. Použití diskontní sazby je důležité, protože snižuje hodnotu budoucích peněžních příjmů a výdajů tak, aby byly srovnatelné s hodnotou peněžních toků v současnosti. (Bragg, 2017)

Jedná se o průměrné náklady na finanční prostředky, které společnost používá, a vychází z průměrných nákladů na její dluh, vlastní kapitál a různé další cizí zdroje financování. Například pokud společnost stanovila své náklady na kapitál na 15 %, pak diskontované peněžní toky ze všech jejích kapitálových investic musí při použití této diskontní sazby přinést kladný výnos. Pokud tomu tak není, pak je investice pro společnost nevýhodná. (Bragg, 2017)

2.2.2 Čistá současná hodnota (NPV)

Investice se skládá z řetězce peněžních toků, které trvají po celou dobu životnosti investice. Tyto peněžní toky zahrnují počáteční platbu za zařízení, průběžné náklady na údržbu, zůstatkovou hodnotu zařízení při jeho případném prodeji, daňové platby, příjmy z prodaných výrobků, služeb a podobně. Problém je v tom, že peněžní toky přicházejí a odcházejí v průběhu určitého období, v období mnoha let, takže je těžké je srovnávat v současnosti. (Bragg, 2017)

Pro přesnější výpočet lze použít diskontní sazbu, která sníží hodnotu budoucího peněžního toku na to, jakou měl hodnotu právě teď. Diskontní sazba se použije na veškeré očekávané budoucí peněžní toky, které se poté sečtou a tím získáme současnou hodnotu celého kapitálu investice neboli čistou současnou hodnotu. (Bragg, 2017)

Položky, které by měli být do analýzy zahrnuty, jsou ty, které mají dopad na peněžní toky, ty, co cash flow neovlivňují zahrnuty nejsou. Příkladem takových příjmů jsou například:

- Peněžní příjmy z prodeje – pokud investice vytváří přidané tržby
- Peněžní příjmy a výdaje z nákupu a prodeje zařízení.
- Peněžní příjmy a výdaje za provozní kapitál. S investicí obvykle souvisí i další náklady na údržbu, provoz apod. CF na konci životnosti projektu, kdy budou zásoby prodány a pohledávky inkasovány, se tyto položky musejí v analýze také zobrazit.
- Peněžní výdaje na daně.
- Peněžní příjmy pro daňový dopad odpisů. Odpisy jsou přípustným daňovým odpočtem.

(Bragg, 2017)

Metoda čisté současné hodnoty je nejlepším způsobem, jak zjistit, zda má navrhovaná kapitálová investice dostatečnou míru návratnosti. Umožňuje managementu seřadit projekty podle množství peněžních prostředků, které mohou potenciálně vyprodukovat, což je dobrý způsob, jak určit, které projekty financovat, pokud není k dispozici dostatek hotovosti na zaplacení celého souboru navrhovaných investic. (Bragg, 2017)

Rovnice 22 vzorec pro výpočet NPV

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

kde: NPV= čistá současná hodnota,

CF_t = očekávaná hodnota cash flow v období t (t = 1 – n),

i = podniková diskontní sazba,

IN = kapitálový výdaj,

n = očekávaná doba životnosti investice v letech.

(Scholleová, 2009, str. 60)

2.2.3 Vnitřní výnosové procento (IRR)

IRR je sazba při níž je součet čistých budoucích příjmů plynoucích z investice, roven nule. Udává, tedy minimální výnosové procento, od kterého bude investice zisková. Je podstatným kritériem při rozhodování o přijetí investice. Pokud je IRR větší než WACC, tak je investici možné přijmout. Čím větší je procento výnosnosti, tím samozřejmě lépe. Pokud investice v průběhu životnosti vykazuje, mimo peněžních výdajů na počátku projektu, záporné cash flow, tzv. nekonvenční peněžní toky, nedá se tato metoda použít. (Scholleová, 2017; Vochozka, 2021)

Rovnice 23 vzorec pro výpočet IRR

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} = 0$$

(Zdroj: Scholleová, 2017)

2.2.4 Index rentability

Index vypočteme jako poměr diskontovaných peněžních toků z investice a vstupního kapitálového výdaje. Hodnota indexu by měla být vyšší jak 1. Index pomáhá při rozhodování o výběru investice a umožňuje mezi sebou srovnávat investice s rozdílnou mírou investovaného kapitálu. Často je počítán spolu s čistou současnou hodnotou. (Scholleová, 2017; Vochozka, 2021)

Rovnice 24 vzorec pro výpočet indexu ziskovosti

$$I = \frac{\sum_n^N \frac{P_n}{(1 + i)^n}}{K}$$

I = index ziskovosti

P = očekávané budoucí peněžní příjmy

N = doba životnosti projektu

N = jednotlivá léta životnosti projektu

i = požadovaná výnosnost

K = kapitálový výdaj

(Zdroj: Vochozka, 2021)

2.3 Nákladové metody

Nákladové metody nejsou v odborné literatuře často zmiňovány, jejich využití je také menší, neboť náklady jsou často hodnoceny rámci jiných ukazatelů. Uplatnění má hlavně v centrálně řízené ekonomice, a to z důvodu, že vychází z neziskových kritérií. Jedná se o metodu průměrných ročních nákladů a metodu diskontovaných nákladů. (Vochozka, 2021)

2.3.1 Metoda průměrných ročních nákladů

Při aplikaci této metodou jsou srovnávány průměrné roční náklady na jednotlivé projekty, a poté je vybrán projekt/varianta s nejnižšími průměrnými náklady. Pokud společnost předpokládá, že investici prodá před koncem její životnosti, měl by být do průměrných ročních nákladů zahrnut i náklad na likvidaci. (Vochozka, 2021)

Rovnice 25 výpočet průměrných ročních

$$R = O + i \times J + V$$

R = roční průměrné náklady

O = roční odpisy

i = požadovaná výnosnost

J = investiční náklady

V = ostatní roční náklady

(Zdroj: Vochozka, 2021)

2.3.2 Metoda diskontovaných nákladů

Tato metoda spočívá na obdobném principu jako metoda předcházející. U metody diskontovaných nákladů jsou určeny diskontované náklady za celou životnost projektu. Srovnávány jsou poté investiční a diskontované náklady provozní náklady všech projektů/variant. Zvolen je projekt s nejnižšími diskontovanými náklady. (Vochozka, 2021)

Rovnice 26 výpočet diskontovaných nákladů

$$D = J + \sum_{n=1}^N V_n$$

D = diskontované náklady projektu

J = investiční náklad

V = diskontované ostatní roční provozní náklady

n = jednotlivá léta životnosti

N = životnost projektu

(Zdroj: Vochozka, 2021)

2.4 Návratnost investic (ROI)

Jedná se o velmi častou metodu při hodnocení efektivnosti projektu/investice. Vyjadřuje kolik korun zisku přinese každá 1 investovaná jednotka. Pokud vychází $ROI > 0$, pak je investice zisková, pokud je $ROI < 0$, pak je investice ztrátová. Ukazatel může být počítán jako statický ale i dynamický model. (Doležal, 2023; Svozilová, 2016)

ROI pomáhá společnosti určit, zda je projekt výnosný. Vhodný je také v případě, kdy se společnost rozhoduje mezi více variantami projektu nebo má více možností, kam investovat. Ukazatel návratnosti investic (ROI) může být v některých případech zavádějící, a to v případě, kdy jsou hodnoceny projekty s odlišnou dobou životnosti. (Dokoupilová, 2018)

Rovnice 27 výpočet rentability investic (ROI)

$$ROI = \frac{\text{výnos} - \text{investice}}{\text{investice}}$$

(Zdroj: Doležal, 2023)

2.5 Měření ROI digitálních technologií (RODI)

Digitalizace je známá jako zavádění rychle se rozvíjejících technologií s cílem zlepšit obchodní modely, obchodní procesy a také produkty a služby. Digitální technologie jsou založeny na systémech informačních a komunikačních technologií, které standardizují informace pro rychlé kódování, ukládání, formalizaci a distribuci velkého množství znalostí. Digitalizace se výrazně zvýšila s rychlým nástupem digitálních technologií. (Pfister a Lehmann, 2022)

Digitální technologie, které jsou nejvýznamnějšími hnacími silami digitalizace, se staly součástí každodenní rutiny lidí a ovlivňují jejich chování v obchodním i soukromém životě. Oblast digitálních technologií má rozsáhlou škálu od 3D/4D tisku, internetu věcí (IoT) přes cloud computing, rozšířenou realitu (AR)/virtuální realitu (VR) a blockchain až po analýzu dat a umělou inteligenci (AI). V literatuře se uvádí soubor nejnovějších digitálních

technologií, které mohou podniky využívat ke zlepšení podnikových procesů, jedná se o: sociální média, cloud computing, elektronický obchod, datová analytika, AR/VR, nová práce, průmysl 4.0 a blockchain. (Pfister a Lehmann, 2022)

Přijetí digitálních technologií může zvýšit výkonnost podniků vytvořením digitální hodnoty. Studie dokazují, že investice do digitálních technologií, mají značný vliv na hospodářský růst podniku. Při analýze odborné literatury lze přínosy a hodnoty, kterých lze dosáhnout prostřednictvím digitálních technologií v podnikovém procesu podniků, rozdělit na hmotné a nehmotné, ale i na peněžní a strategické hodnoty a přínosy. (Pfister a Lehmann, 2022)

Finanční přínosy lze snadno vysledovat v celém hodnotovém řetězci podniku a posoudit je z hlediska zisku nebo ztráty. Proto lze peněžní přínosy zahrnout do výpočtu návratnosti investic jako srozumitelný vztah mezi náklady a výnosy. Nehmotné nebo strategické přínosy nelze přímo vyčíslit v penězích. Pro získání lepšího přehledu o konkrétní návratnosti lze tyto nefinanční a strategické přínosy zvážit a vyhodnotit na základě diskusí v rámci výzkumu. Jakmile jsou tyto přínosy identifikovány, mohou být použity jako "podpora" pro hodnoty návratnosti investic vypočtené z finančních/tvrdých přínosů. (Pfister a Lehmann, 2022)

Stav měření přidané hodnoty digitální transformace v podnicích je stále neuspokojivý. Potíže v měření mohou částečně souviset s nedostatkem měřících kritérií, což podnikům znemožňuje prokázat, že investice do digitálních technologií vedly k přímému zisku nebo ztrátě. (Pfister a Lehmann, 2022)

3 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Analýza rizik se snaží určit vznik možných rizik a popsat jejich příčiny a následky. Cílem je popsat riziko. Může poskytnout dobrou představu o míře rizika spojeného s řadou předpovědí nebo prognózou založenou na historických údajích. Analýza může být provedena ve třech variantách, a to: zjednodušená analýza rizik, standardní analýza rizik a analýza rizik založená na modelu. (Bragg, 2017; Terje, 2015)

Při rozhodování o výběru projektu je potřeba zohlednit nejen finanční ukazatele ale i rizikovost projektu. Riziko je potřeba identifikovat, stanovit jeho možné dopady a určit prostředky, které mohou zabránit nebo zmírnit vznik rizik. (Fotr, 2014)

Proces řízení rizik se skládá ze tří částí:

- Příprava a plánování – definice zdrojů rizik, popis rizik, včetně jejich pravděpodobnosti a závažnosti, příprava strategie pro řízení rizik.
- Identifikace a analýza rizik, zhodnocení hrozeb.
- Sledování popsaných rizik v průběhu projektu.

(Svozilová, 2016)

3.1 Identifikace rizik

V této fázi je provedena systematická analýza, identifikace a dokumentace rizik. Důležité je posoudit i případnou provázanost jednotlivých rizik, která může způsobit řetězovou reakci, a způsobit mnohem větší škody. Každý správný manažer by měl mít komplexní přehled o všech možných rizicích, i o těch které nebudou v projektu uvedeny. (Svozilová, 2016)

Cílem je uvést seznam veškerých rizik, které by mohly vzniknout.

Pro identifikaci mohou být použity různé metody, jako např.:

- kontrolní seznamy, které obsahují přehled potencionálních rizik,
- pohovory s experty například formou branistormingu, řízených rozhovorů apod
- nástroje strategické analýzy podnikatelského prostředí – SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil, tyto se zaměřují na identifikaci externích rizik
- kognitivní myšlenkové mapy

(Fotr, Hnilica, 2014)

3.2 Stanovení významnosti rizik

Stanovit významnost analyzovaných rizik jde dvěma metodami, a to analýzou citlivosti nebo expertním hodnocením.

- Expertní metoda se využívá hlavně v případech, kdy riziko není možné kvantifikovat. Významnost rizika stanovuje prostřednictvím matice hodnocení rizik, kterou vytvářejí odborníci na dané oblasti. Matice obsahuje pravděpodobnost výskytu rizika a jeho závažnost v případě vzniku.
- Citlivostní analýza má využití pro rizika, která jsou kvantifikovatelná. Podstata spočívá v tom, že se stanoví citlivost na změny různých faktorů, např. jak by projekt ovlivnila změna objemu produkce, změna ceny vstupů i výstupů, změna sazby daní apod. (Fotr, Hnilica, 2014)

4 DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE

Digitální transformace ovlivňuje všechna odvětví společnosti, zejména ekonomiku. Společnosti nyní dostávají příležitost radikálně změnit své obchodní modely prostřednictvím nových digitálních technologií. Technologiemi, jako jsou sociální sítě, mobilní zařízení, internet věcí a inovace jako je blockchain nebo umělá inteligence. Většinou se jedná o změny základních obchodních operací a modifikuje produkty a procesy, stejně jako organizační struktury, protože společnosti by měly nastavit řídicí postupy pro provádění těchto komplexních transformací. (Kwarteng, 2022; Ziyadin, Suieubayeva a Utegenova, 2020)

V důsledku toho se společnost celkově potýká s radikální změnou v důsledku rozvoje tzv. digitálních technologií a jejich rozsáhlé implementaci na všech trzích. Rozšířený zájem ze strany klientů způsobuje ještě tvrdší konkurenční boj. Kvůli globalizaci je vyvíjen tlak na to, aby společnosti přešli na digitální technologie dříve než ostatní, díky čemu se snaží přežít a dosáhnout konkurenčních výhod. (Ziyadin, Suieubayeva a Utegenova, 2020)

V průmyslu technologické inovace ovlivňují efektivitu, produktivitu i ziskovost. V důsledku přijetí nových technologických inovací dochází k značnému vylepšení ale i k vytěsnění celých průmyslových sektorů. Ve výrobních odvětvích se digitální transformace týká především výrobních procesů. Snížení nákladů digitalizací procesů vývoje, testování a výroby nových výrobků má zásadní význam. Mobilní aplikace mají větší význam pro zlepšení výrobních procesů a interní komunikace v rámci zaměstnanců než pro interakci se zákazníky, kteří většinou nejsou koncovými uživateli. Velké databáze a zpracování informací jsou více zaměřeny na výrobu. Digitalizace výroby procesů otevírá mnoho příležitostí pro rozšíření podnikání a jeho internacionalizaci. / globalizaci. (Kwarteng, 2022; Schwertner, 2017)

Digitální transformace a z ní vyplývající inovace obchodních modelů zásadně změnila očekávání a chování spotřebitelů, vyvinuly tlak na tradiční firmy a narušily řadu trhů. Spotřebitelé mají přístup k desítkám mediálních kanálů, aktivně a bez námahy komunikují s firmami i ostatními spotřebiteli. Na podnikové úrovni bylo mnoho tradičních firem překonáno inovativními rychle rostoucími digitálními subjekty a v důsledku toho utrpělo. Například rychlý růst internetových prodejců, jako jsou Alibaba a Amazon, silně ovlivnil tradiční maloobchodní prodejce. Takové narušení trhu se dotklo i dalších odvětví: Spotify zásadně změnilo hudební průmysl TiVo a Netflix narušily televizní vysílání a filmový průmysl. Booking a Airbnb, jedni z největších provozovatelů hotelových a ubytovacích

služeb, bez přímého vlastnictví nemovitostí, kteří ovládli a zásadně změnily hotelový průmysl. Uber také velký provozovatel taxi služeb s vlastnictvím pouze pár taxíků. (Kwarteng, 2020; Verhoef et al., 2021)

Společnost není izolovaná, a proto tyto technologické změny mají dopad nejen v průmyslu ale i v akademickém prostředí. Výsledek těchto změn byla transformace vlád, institucí, sociálních a ekonomických sektorů a dalšího společenského vybavení. Toto vedlo ke změně chování občanů a spotřebitelů, což mění jejich interakci s podniky a vládou. Vláda a podniky, jsou v důsledku tlaku občanů a spotřebitelů nuceni se přizpůsobit, a také podstoupit potřebné kroky k digitální transformaci. (Kwarteng, 2022)

4.1 Definice

V literatuře se objevuje více definic digitální transformace. Pojem digitální transformace je tvořen spojením osobního a firemního IT prostředí a zahrnuje transformační efekt nových digitálních technologií, jako jsou sociální, mobilní, analytické, cloudové technologie a internet věcí (SMACIT). V širším slova smyslu je digitální transformace prezentována jako integrace digitálních technologií a podnikových procesů v digitální ekonomice. Obdobně může být chápána jako využití inovací k radiálnímu zvýšení výkonu nebo dosahu podniků. Digitální transformace znamená tři organizační hlediska: zvenčí, se zlepšením zkušenosti klienta a změnou celého jeho životního cyklu; zevnitř, dopad na obchodní cíle, základní vedení a hierarchické struktury; a obecně, kdy jsou ovlivněny všechny obchodní úseky a příležitosti, zpravidla vedoucí ke zcela novým obchodním modelům. (Ziyadin, Suieubayeva a Utegenova, 2020)

Digitální transformace může být dále definována jako obchodní změny, které jsou potřebné k zavedení a užívání digitálních technologií. Případně jako změny, které mohou digitální technologie přinést v obchodní modelu a které mohou vést ke změně produktů nebo organizačních struktur a k automatizaci procesů. (Kwarteng, 2022)

4.2 Digitalizace a digitální transformace

Pojmy digitalizace a digitální transformace jsou pro mnohé synonyma. Problémem je, že tyto pojmy jsou často nejasně definovány a zvrhávají se v módní slovo, které je jednoduše marketingově zneužíváno. **Digitalizace** je proces převodu něčeho do digitální podoby. První známé použití termínu digitalizace pochází z roku 1954. Digitalizace je proces změny z analogové na digitální formu, známý také jako digitální zpřístupnění. Jinak řečeno,

digitalizace přebírá analogový proces a mění jej do digitální podoby, aniž by došlo k jakýmkoli změnám v samotném procesu. (Lozic, 2019)

Digitální transformace znamená zaměření na budoucnost a řešení, která jsou mimo kontrolu stávající digitální optimalizace. Může být definována jako rostoucí propojení všech ekonomických oblastí a s tím spojená veškerá opatření, která jsou přijímána s cílem přizpůsobit se digitalizovanému světu, zejména digitálním zákazníkům a trhům. Digitální transformace je proces vytváření zcela nového obchodního modelu, a co důležitější, nový strategický model získávání trhu a dosahování zisku. (Lozic, 2019)

Digitální transformace je proces integrace digitálních technologií do všech aspektů podnikání, který vyžaduje zásadní změny v oblasti technologií, procesů, kultury podniku a provozu. Aby podnik co nejlépe využil nově vznikající technologie a jejich rychlou expanzi do lidských činností, musí přizpůsobovat všechny své procesy a modely. Digitální transformace podnikání je proces využití digitálních technologií a podpůrných schopností k vytvoření nového robustního digitálního modelu podnikání. (Lozic, 2019)

4.3 Dopady digitální transformace

Digitální technologie mají potenciál transformovat organizaci, objevují se ale i studie, které jako přínos DT vyzdvihují provozní efektivitu, která zahrnuje automatizaci, zlepšení podnikových procesů a také úsporu nákladů. Například cloud computing poskytuje elastické zdroje na vyžádání, které nemusí zajišťovat, spravovat a udržovat pracovníci. Očekává se, že velká data a analytika urychlí rozhodovací proces, což umožní rychlejší reakci. Inteligentní produkty a služby se zabudovanou umělou inteligencí, která využívá (velká) data, mohou umožnit automatizované, algoritmické rozhodování. (Vial, 2019)

Digitální transformace může pomoci zvyšovat organizační výkonnost, inovativnost, finanční výkonnost, růst firmy, reputaci a také konkurenční výhody. Digitální technologie mohou prostřednictvím vyššího zapojení a účasti zákazníků podpořit vyšší zisky firem. Na koncepční úrovni bylo navrženo, že digitální technologie mohou podpořit schopnost firmy vycítit složitost jejího prostředí, aby mohla navrhnout reakci, která může pomoci maximalizovat její šance na přežití prostřednictvím adaptace nebo redefinice jejích hlavních činností. (Vial, 2019)

DT generuje dopady i na vyšších úrovních, včetně průmyslové a společenské. Digitální technologie poskytují obrovský potenciál pro zlepšení kvality života jednotlivců. Jedním z

takových příkladů je zdravotnictví, kde jsou různé typy technologií, včetně elektronických zdravotních záznamů velkých dat a analytiky, jakož i rozšířených fyzických produktů vnímány jako cenný přínos pro odvětví. Nedávná studie uvádí, přínos DT ve zdravotnictví i v rozvojových zemích, jako je např. Indie. DT, zde umožňuje zdravotníkům snížit náklady jak organizacím, tak pacientům (minimalizace prostorů potřebných pro provoz, pro pacienty je snížení skutečnost, že nemusejí cestovat velké vzdálenosti, aby se dostali na kliniku). (Vial, 2019)

Digitální transformace nepřináší jen pozitiva, ale generuje i potencionální problémy, především v oblasti bezpečnosti a soukromí. Bezpečnost, soukromí a ochrana by měly zůstat důležitými oblastmi, na které by se měli zaměřit výzkumní pracovníci, vládní orgány i odborníci z praxe. (Vial, 2019)

4.4 Problémy v procesu digitalizace

Proces digitalizace podniků samozřejmě přináší několik překážek a výzev. Tyto výzvy se týkají nejen technologických oblastí, ale také sociálních a manažerské sféry. Technologická náročnost byla zdůrazněna jako jeden z hlavních problémů. Konkrétně bylo uvedeno několik problémů, mezi něž patří potíže se zajištěním signálu Wi-Fi v celém výrobním závodě; potíže se zavedením interoperability mezi různými informačními systémy; rigidní politika zabezpečení dat, která brání například využití cloud computingu; a také zastaralé průmyslové závody, v nichž se firmy nacházejí. (Rocha et al., 2021)

Objevuje se také mnoho manažerských problémů, jako například:

- Uzavřená organizační struktura s nedostatečnou integrací a omezené sdílení znalostí mezi dceřinými společnostmi a mateřskou společností.
- Neochota vedoucí pracovníku, hlavně těch, kteří v podniku působí již několik let, přizpůsobit se novým trendům.
- Obtížnost přesně demonstrovat skutečné přínosy digitálních technologií projektů, například prostřednictvím návratnosti investic (ROI).

(Rocha et al., 2021)

Pokud jde o finanční aspekty, rozhodnutí o návratnosti investic související s digitální transformací mohou vést k problémům při schvalování rozpočtu představenstvem společnosti. Někteří manažeři uvádějí, že investici schválí pouze v případě, že existuje velmi

atraktivní návratnost. Tato situace je příkladem "kompromisu" mezi potřebou inovovat a aktualizovat technologickou infrastrukturu závodu, aby zůstal konkurenceschopný, a konzervatismem, který představuje obtížné schvalování financování digitálních projektů. (Rocha et al., 2021)

4.5 Vývoj digitální transformace ve světě

Dle celosvětové studie společnosti Kane dosáhlo úspěšné digitální transformace pouze 25 % podniků, 41 % podniků podstoupilo dílčí kroky a 34 % podniků se zapojilo pouze do diskuse o přínosech digitální transformace, ovšem žádné kroky k transformaci doposud nepodnikly. Oproti tomu ale až 85 % vedoucích pracovníků uvedlo, že digitální transformaci vnímají jako podstatný krok pro úspěšný a konkurenceschopný podnik. Výsledky výzkumu naznačují, že podniky vnímají digitální transformaci jako podstatný krok, ale často nevědí, jak začít, jakým způsobem podnik transformovat. (Benešová, 2020)

4.6 Měření výkonnosti digitální transformace

Aby bylo možné plně využít potenciál digitální transformace, musí digitální firmy měřit zlepšení výkonnosti na základě klíčových ukazatelů výkonnosti, což usnadní učení a vyladění obchodního modelu. Význam a využití klíčových ukazatelů výkonnosti se může v jednotlivých fázích digitální transformace lišit. Metriky související s výsledky, jako je návratnost investic, ziskovost a růst příjmů, obvykle zůstávají pro firmy, které se zapojují do digitalizace důležité. (Verhoef, 2021)

Je užitečné sledovat také průběžné výsledky prostřednictvím metrik souvisejících s procesy, aby bylo možné posoudit, jak dobře nový digitální obchodní model vytváří hodnotu. Souhrnné vyhodnocení více dílčích ukazatelů ukazuje, jak dobře komplexní systém obchodních aktivit funguje a kde je třeba provést změny. (Verhoef, 2021)

Mnoho tradičně vedených firem se drží ziskovosti jako finančního ukazatele, zatímco digitální firmy se místo ziskovosti zaměřují na růstové ukazatele (např. růst počtu uživatelů, zákazníků a tržeb). Hlavním cílem mnoha digitálních firem je dosáhnout růstu samotného počtu uživatelů digitálního ekosystému (např. dodavatelů, zákazníků, třetích stran), aby se vytvořily posilující síťové efekty, které umožní další růst platformy. Rychle rostoucí zákaznická základna jim umožňuje hromadit cenná data v měřítku, která lze využít jak interně, tak externě. Akcionáři jsou ochotni akceptovat krátkodobé ztráty, pokud očekávají, že firma dokáže těžit z rostoucí uživatelské základny. (Verhoef, 2021)

Vysoký růst je zásadní i pro zavedené společnosti, které procházejí digitální transformací, ale ne na úkor ziskovosti. V důsledku toho jsou tyto zavedené subjekty v konkurenčním boji s novými digitálními hráči ve značné nevýhodě. Společnosti, které se snaží projít digitální transformací, musí současně dosáhnout dvou klíčových cílů: snížení nákladů prostřednictvím automatizace a zvýšení příjmů díky lepší zákaznické zkušenosti. Vzhledem k možné neslučitelnosti dosažení obou cílů někteří akademici doporučují zavedeným podnikům, které procházejí digitální transformací, aby vytvořily nové, nezávislé podniky, které budou fungovat podobně jako digitální start-up, čímž by ospravedlnily tak primární zaměření na růst. (Verhoef, 2021)

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byla provedena literární rešerše na téma finanční analýzy, metod hodnocení návratnosti investice a digitální transformaci potažmo digitalizaci. Při zpracování praktické části bude vycházeno z poznatků získaných díky literární rešerši na výše zmíněné témata.

V první kapitole teoretické části je popsána finanční analýza a tradiční metody finanční analýzy. Popsána je vertikální, horizontální analýza, ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. Všechny tyto metody finanční analýzy podniku budou použity v praktické části, a to z důvodu zhodnocení celkové finanční situace společnosti. Jelikož je cílem práce vytvoření projektu hodnocení návratnosti investic do digitálních technologií, byla nejdůležitější částí literární rešerše charakteristika metod hodnocení návratnosti a efektivity investic. Vybrané metody budou v praktické části použity pro výpočet návratnosti investic a stanovení výhodnosti investic.

Podstatnou část literární rešerše tvořil i popis a vývoj digitální transformace a digitalizace. Tyto poznatky jsou důležitým kontextem, jelikož v diplomové práci je analyzována investice do digitální technologie

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FLY UNITED S.R.O.

Dr. Jan Štílec založil v roce 1993 cestovní kancelář Fly United, která má dnes již třicetiletou historii. Společnost pod vedením Dr. Štilce vzkvétala a stala se tvrdým konkurentem ve svém oboru. Vedle centrály v Bartkově ulici v Praze má společnost pobočky v Olomouci a ve Zlíně. Ve firmě pracuje 25 schopných, kvalifikovaných pracovníků. V roce 1998 získala firma akreditaci IATA (International Air Transport Association) agentury, která ji opravňuje vydávat a prodávat letenky leteckých společností, které jsou členy skupiny IATA. (Alföldiová, 2020)

Mezinárodní sdružení pro leteckou dopravu (IATA) bylo založeno v roce 1945. Založilo ji 57 členů a nyní zastupuje 290 leteckých společností ze 120 zemí. Cílem je pomáhat leteckým společnostem, jejich klientům a partnerům tím, že je spojuje, zajišťuje bezpečnost a zjednodušuje obchodní procesy. V České republice působí 70 agentur



Obrázek 1: Logo IATA (IATA, © 2023)

IATA, přičemž Fly United patří do první desítky. (IATA, © 2023)

Společnost Fly United poskytuje služby především veřejným a soukromým firemním klientům, pro které zajišťuje kompletní cestovní služby. To zahrnuje nákup potřebné letenky, ubytování na místě a v případě potřeby i pronájem automobilu. Zajistí pojištění, pokud klient již není pojištěn pro cesty do zahraničí. Zajistí také víza do všech zemí, kde jsou vyžadována. Poskytuje také pohotovostní služby 24 hodin denně, sedm dní v týdnu. Pro usnadnění mohou firmy využít online program, který jim umožní rezervovat si letenky nebo ubytování podle vlastních preferencí. Každá společnost si stanoví limity pro výběr letenek a ubytování. Zaměstnanec si pak sám rezervuje potřebné služby.

Společnost svým klientům každoročně poskytuje výpis uskutečněných služebních cest a využití jejich dalších služeb. Součástí jsou statistiky a návrhy, jak ušetřit příští rok.

Prodávají také zájezdy až čtyřiceti různých českých a zahraničních cestovních kanceláří. Plánují společenská setkání, školení, semináře, teambuildingové aktivity a incomingové akce pro zahraniční návštěvníky. (Alföldiová, 2020)

7 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI FLY UNITED

V této kapitole je ve zjednodušené formě provedena finanční analýza společnosti za období 2019 až 2021. Toto období je bohužel značně ovlivněno pandemií Covid-19, která se u nás i ve světě objevila koncem roku 2019, a ovlivnila finanční situaci společnosti v roce 2020 i v roce 2021. Nepřísnější opatření byly v roce 2020, kdy bylo téměř vše omezeno a analyzovaná společnost mohla prodávat své služby jen ve velmi omezeném režimu. V roce 2021 došlo ke zlepšení situace, situace ale stále nebyla optimální, a restriktivní opatření v jednotlivých zemích stále cestovní kanceláři ztěžovala prodej svých služeb. Analyzována je majetková a kapitálová struktura cestovní kanceláře a poté je provedena analýza ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

7.1 Analýza vybraných finančních ukazatelů

V následující kapitole je provedena finanční analýza podniku. Vypracována je analýza vybraných absolutních ukazatelů a vybraných poměrových ukazatelů. Analýza se skládá z vertikální a horizontální analýzy, a to z důvodu zhodnocení vývoje jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát v čase. Z poměrových ukazatelů jsou použity pro analýzu společnosti Fly United ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity, a to z důvodu komplexního zhodnocení finanční situace cestovní kanceláře Fly United. Data použitá při analýze vycházejí z účetních výkazů, z rozvahy a výkazu zisků a ztrát společnosti Fly United za období 2019, 2020 a 2021.

7.2 Absolutní ukazatele

Analýza absolutních ukazatelů je provedena prostřednictvím vertikální a horizontální analýzy rozvahy, a to aktiv a pasiv a poté horizontální a vertikální analýzy výkazu zisků a ztrát, konkrétně výnosů a nákladů. Použité údaje vycházejí z finančních výkazů společnosti.

7.2.1 Vertikální a horizontální analýza zjednodušené rozvahy

V následujících tabulkách je zachycen vývoj vybraných položek rozvahy v letech 2019, 2020 a 2021. Komentář k vertikální a horizontální analýze rozvahy, tj k analýze aktiv a pasiv, následuje po přehledu tabulek. Pod jednotlivými tabulkami je pouze stručné zhodnocení.

Zjednodušená rozvaha

v tis. Kč	2019		2020		2021	
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
AKTIVA	33 778	100,00%	24 723	100,00%	26 702	100,00%
Dlouhodobý majetek	14 890	44,08%	13 958	56,46%	13 101	49,06%
Oběžná aktiva	18 844	55,79%	10 648	43,07%	13 441	50,34%
Časové rozlišení	45	0,13%	117	0,47%	159	0,60%

Obrázek 2 Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)

Z vertikální analýzy aktiv lze říci, že dlouhodobý majetek a oběžná aktiva se na celkových aktivech podílejí téměř 50 %. Oběžná aktiva mají o pár procentních bodů větší zastoupení, s výjimkou roku 2020. Poměr dlouhodobého majetku a oběžných aktiv je víceméně stálý.

	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
AKTIVA	-9 055	1 979	-26,81%	8,00%
Dlouhodobý majetek	-932	-857	-6,26%	-6,14%
Oběžná aktiva	-8 196	2 793	-43,49%	26,23%
Časové rozlišení	72	42	160,00%	35,90%

Obrázek 3 Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)

V letech 2020 i 2021 došlo k poklesu hodnoty dlouhodobého majetku, každý rok o zhruba 6 %. Hodnota oběžných aktiv se značně propadla v roce 2020, v roce 2021 došlo opět k růstu hodnoty oběžných aktiv, ovšem stále nebylo dosaženo hodnoty z roku 2019.

v tis. Kč	2019		2020		2021	
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
PASIVA	33 778	100,00%	24 723	100,00%	26 702	100,00%
Vlastní kapitál	23 370	69,19%	20 080	81,22%	21 937	82,15%
Cizí zdroje	10 095	29,89%	4 538	18,36%	4 560	17,08%
Časové rozlišení	313	0,93%	105	0,42%	204	0,76%

Obrázek 4 Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)

Vertikální analýza pasiv ukazuje, že vlastní kapitál je největší položkou v pasivech. Vlastní kapitál se na celkových pasivech podílí v rozměni 70 % až 80 %. Cizí zdroje mají zastoupení zhruba 17 % až 30 %. Toto rozložení vlastního a cizího kapitálu je poměrně stálé a ve sledovaných letech nedošlo k výraznějším výkyvům.

	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
PASIVA	-9 055	1 979	-26,81%	8,00%
Vlastní kapitál	-3 290	1 857	-14,08%	9,25%
Cizí zdroje	-5 557	22	-55,05%	0,48%
Časové rozlišení	-208	99	-66,45%	94,29%

Obrázek 5 Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)

Ve sledovaném období došlo k mírnému snížení hodnoty vlastního kapitálu, u hodnoty cizích zdrojů došlo k většímu poklesu, a to k poklesu o cca 50 % v roce 2020, v roce 2021 je zaznamenán mírný růst jak cizích zdrojů, tak vlastního kapitálu.

7.2.2 Shrnutí vertikální a horizontální analýzy pasiv

Z vertikální analýzy aktiv můžeme vyčíst, že podíl oběžného majetku a dlouhodobého majetku je v obou případech kolem 50 %, necelé 1 % tvoří časové rozlišení. Toto rozložení může indikovat, že společnost ukládá příliš mnoho prostředků do dlouhodobého majetku. V případě Fly United je to zapříčiněno tím, že společnost v oběžném majetku neeviduje téměř žádné zásoby. Oběžný majetek společnosti je tvořen z největší části krátkodobými pohledávkami, poté finančními prostředky v hotovosti a na bankovních účtech, ostatní položky oběžného majetku jsou zastoupeny minimálně. Toto je s ohledem na typ odvětví v pořádku.

V roce 2020 došlo k zařazení nových kancelářských prostor do dlouhodobého majetku společnosti, i přes to došlo ale k poklesu hodnoty dlouhodobého majetku. Zároveň došlo ke snížení oběžného majetku, kdy ve srovnání s rokem 2019 došlo k téměř 45 % poklesu objemu oběžného majetku. Z největší části, to bylo zapříčiněno poklesem pohledávek z důvodu pandemie. V roce 2021 společnost tento propad snížila, a navýšila hodnotu oběžného majetku oproti roku 2020 o cca 26 %.

Pasiva společnosti tvoří z 70 % až 80 % vlastní kapitál. Lze pozorovat postupné navýšování podílu vlastního kapitálu ze 69 % v roce 2019 na 82 % v roce 2021. Cizí zdroje jsou zastoupeny pouze z cca 20 %. Toto rozložení ukazuje, že společnost využívá velmi málo k financování cizí zdroje. Využívá takzvanou konzervativní formu financování. V roce 2020 došlo oproti roku 2019 k velkému poklesu hodnoty vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Pokles vlastního kapitálu byl způsoben záporným výsledkem hospodaření. Pokles cizích zdrojů zase menším objemem závazků. Vše souviselo s pandemií.

7.2.3 Vertikální a horizontální analýza zjednodušeného výkazu zisků a ztrát

Níže je provedena horizontální a vertikální analýza výkazu zisků a ztrát, za každou tabulkou je stručně zhodnocení vývoje. Kompletní interpretace a zhodnocení výsledků analýzy je až na závěr této části.

Výkaz zisků a ztrát	2 019		2 020		2 021	
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
Výnosy	32561	100,00%	13 360	100,00%	16 872	100,00%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	32 378	99,44%	9 968	74,61%	13 387	79,34%
Ostatní provozní výnosy	163	0,50%	3 327	24,90%	3 461	20,51%
Výnosy z DFM	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výnosové úroky	1	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ostatní finanční výnosy	19	0,06%	65	0,49%	24	0,14%

Obrázek 6 Vertikální analýza výnosů (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)

Největší položkou výnosů jsou, jak je vidět v tabulce nad tímto textem, tržby z prodeje výrobků a služeb, v roce 2020 a 2021 jsou zastoupeny i ostatní provozní výnosy a to cca 20 %. Ostatní položky výnosů jsou zastoupeny minimálně, některé vůbec. Je to také způsobeno tím, že společnost téměř nedisponuje dlouhodobým finančním majetkem.

	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
Výnosy	-19 201	3 512	-58,97%	26,29%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-22 410	3 419	-69,21%	34,30%
Ostatní provozní výnosy	3 164	134	1941,10%	4,03%
Výnosy z DFM	0	0	0,00%	0,00%
Výnosové úroky	-1	0	-100,00%	0,00%
Ostatní finanční výnosy	46	-41	242,11%	-63,08%

Obrázek 7 Horizontální analýza výnosů (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)

V roce 2020 je vidět, ve srovnání s rokem 2019, výrazný pokles tržeb z prodeje výrobků a služeb, konkrétně jde o pokles necelých 70 %. V roce 2021 došlo k opět nárůstu tržeb, a to o cca 30 %. Naopak ostatní provozní výnosy v roce 2020 vzrostly.

Výkaz zisků a ztrát	2 019		2 020		2 021	
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
Náklady	26 108	100,00%	15 119	100,00%	13 932	100,00%
Výkonová spotřeba	9 412	36,05%	5 156	34,10%	4 380	31,44%
Osobní náklady	15 974	61,18%	9 451	62,51%	9 132	65,55%
Ostatní provozní náklady	203	0,78%	165	1,09%	138	0,99%
Nákladové úroky a podobné náklady	121	0,46%	42	0,28%	63	0,45%
Ostatní finanční náklady	398	1,52%	305	2,02%	219	1,57%

Obrázek 8 Vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)

Nejvyšší zastoupení v nákladech mají osobní náklady, ve všech letech se podílejí na celkových nákladech zhruba 60 %. Toto je s ohledem na typ odvětví, ve kterém společnost podniká, obvyklé. Druhou největší položkou je výkonová spotřeba, která se podílí na celkových nákladech něco málo přes 30 %.

	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
Náklady	-10 989	-1 187	-42,09%	-7,85%
Výkonová spotřeba	-4 256	-776	-45,22%	-15,05%
Osobní náklady	-6 523	-319	-40,84%	-3,38%
Ostatní provozní náklady	-38	-27	-18,72%	-16,36%
Nákladové úroky a podobné náklady	-79	21	-65,29%	50,00%
Ostatní finanční náklady	-93	-86	-23,37%	-28,20%

Obrázek 9 Horizontální analýza nákladů (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)

Ve sledovaném období došlo ve všech letech k poklesu osobních nákladů, v roce 2020 došlo k poklesu o cca 40 % a v roce 2021 ve srovnání s rokem 2020 už jen k poklesu o 3 %. Snižování osobních nákladů bylo důvodem, že společnost musela některé zaměstnance propustit, nebo byly na home office, v karanténě, kdy nedostávali plný plat. Výkonová spotřeba také ve všech letech klesala.

Výsledek hospodaření	2 019		2 020		2 021	
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
v tis. Kč	17 969	100,00%	-8 073	100,00%	5 910	100,00%
Provozní výsledek hospodaření	6 907	38,44%	-2 409	29,84%	2 228	37,70%
Finanční výsledek hospodaření	-499	-2,78%	-282	3,49%	-258	-4,37%
Výsledek hospodaření před zdaněním	6 408	35,66%	-2 691	33,33%	1 970	33,33%
Výsledek hospodaření po zdanění	5 153	28,68%	-2 691	33,33%	1 970	33,33%

Obrázek 10 Vertikální analýza výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

V roce 2020 lze vidět značný propad provozního výsledku hospodaření i výsledku hospodaření před zdaněním. V roce 2021 se společnosti podařilo tento propad zvrátit a v roce 2021 společnost opět dosáhla kladného výsledku hospodaření. Finanční výsledek hospodaření byl ve všech letech záporný.

7.2.4 Shrnutí vertikální a horizontální analýzy výkazu zisků a ztrát

Společnost Fly United je poskytovatelem cestovních služeb, proto s ohledem na charakter společnosti, tvoří více než 70 %, v roce 2019 dokonce 99 % výnosů tržby z prodeje služeb. V roce 2020 a 2021 jsou výnosy tvořeny z cca 20 % ostatními provozními výnosy, kdy v roce 2019 tyto zastoupeny téměř nebyly. Zvýšení položky ostatních provozních výnosů může být zapříčiněno také tím, že společnost v letech 2020 a 2021, kdy probíhala pandemie, čerpala od státu v rámci programu Antivirus příspěvky na zaměstnanost, díky kterým také mohla udržet své zaměstnance, a nemusela tolik propouštět. V roce 2020 došlo opět k propadu tržeb z roku 2019 na r. 2020 o téměř 70 %, v roce 2021 vidíme růst tržeb o 34 %.

Nákladové úroky a podobné náklady jsou pod 1 %, a to podtrhává fakt, že společnost téměř nevyužívá k financování cizí zdroje. Výkonovou spotřebu tvoří z větší části náklady na služby, a zbytek náklady na spotřebu materiálu a energie. Pokles této položky v letech 2020 a 2021 je způsoben, menším objemem prodaných služeb, a to v důsledku pandemie. Osobní náklady tvoří největší položku všech nákladů, kdy v rámci této položky jsou nejvíce zastoupeny náklady na zaměstnance. Společnost prodává služby, které zajišťují zaměstnanci společnosti, nedochází ke zpracování materiálu a dalších prostředků jako u výrobních firem, a proto jsou náklady na zaměstnance jednou z největších položek nákladů společnosti.

Téměř všechny náklady se během sledovaného období snižovali. V roce 2020 došlo k výraznému propadu u většiny nákladových položek kolem 40 %. V roce 2021 snižování nákladů pokračovalo, ale již mírnějším tempem.

Ve výsledku hospodaření se dopady pandemie promítají nejvíce. Značný propad z roku 2019 na rok 2020, kdy se provozní výsledek hospodaření propadl téměř o 8 mil. Kč. V roce 2021

se společnosti již ztráta podařila vyrovnat, a to opět v důsledku toho, že v roce 2021 společnost mohla více poskytovat a prodávat své služby.

Finanční výsledek hospodaření je ve všech letech záporný, a to proto, že ostatní finanční náklady převyšují finanční výnosy. Společnost téměř nevlastní dlouhodobý finanční majetek, a proto ji z toho také neplynou finanční výnosy.

7.3 Poměrové ukazatele

Analýza poměrových ukazatelů je jedna z nejužívanějších metod pro hodnocení finanční stability a výkonosti podniku. Níže je provedena analýza zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Použité údaje vycházejí z finančních výkazů společnosti Fly United za roky 2019, 2020 a 2021.

7.3.1 Analýza zadluženosti

Následuje analýza zadluženosti společnosti Fly United. Touto analýzou bylo zjištěno, zda a jak moc společnost využívá k financování svých potřeb cizí kapitál. Použity byly ukazatele celkové zadluženosti, míry zadluženosti, úrokového krytí a krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem.

Analýza zadluženosti	2019	2020	2021
Celková zadluženost	29,89%	18,36%	17,08%
Míra zadluženosti	0,43	0,23	0,21
Úrokové krytí	53,96	-63,07	32,27
Krytí dlouh. aktiv vl. kapitálem	1,57	1,44	1,67

Obrázek 11 analýza zadluženosti (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)

Společnost má nízkou celkovou zadluženost, která během analyzovaných let vykazuje klesající trend. Míra zadluženosti vyjadřuje poměr celkových finančních závazků k celkovým aktivům ve společnosti. Jak i celková zadluženost naznačuje, míra zadluženosti během let klesá, společnost nevyužívá příliš cizích zdrojů. Své potřeby financuje v roce 2021 až z 80 % ze svých zdrojů. Toto nám podtrhává i ukazatel krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem, který rovněž říká, že společnost kryje většinu svých dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem.

Z výsledků analýzy zadluženosti lze říct, že společnost nevyužívá agresivních forem financování, ale „drží“ se spíše konzervativní strategie, která zaručuje stabilnější formu

financování, která ale může přinášet nižší výnosy než alternativní – agresivnější formy financování.

Jelikož má společnost velmi malé množství úvěrů, půjček nebo jiných forem financování (cizích zdrojů), má i nízké nákladové úroky, které je schopna bez problému splatit. V roce 2019 dosahuje hodnota úrokového krytí 53,6, což znamená, že společnost je schopna splácet své dluhové závazky, a to až téměř 54krát. Obdobně dobrých hodnot společnost dosahuje i v roce 2021. Výjimku tvoří rok 2020, kdy hodnota úrokového krytí byla záporná. Společnost nebyla schopna krýt své dluhové závazky. Můžeme vidět velmi výraznou změnu oproti roku 2019, ale také, že společnost tento propad zvládla velmi rychle vyrovnat, a v roce 2021 již byla opět schopna úrokové náklady platit.

Dá se předpokládat, že takto výrazný propad byl způsoben pandemií, kdy došlo k velkým restrikcím a společnost nemohla poskytovat své služby, a tedy vytvářet zisk.

7.3.2 Analýza likvidity

Z důvodu zjištění, jak je společnost likvidní, tedy jak rychle dokáže svůj oběžný majetek přeměnit na peněžní prostředky byla vypracována i analýza likvidity. Konkrétně byly použity ukazatele běžné, pohotové, hotovostní likvidity a zařazen byl i podíl pracovního kapitálu na oběžných aktivech.

Analýza likvidity	2019	2020	2021
Běžná likvidita	1,8666667	2,3464081	2,9475877
Pohotová likvidita	1,8665676	2,3464081	2,947807
Hotovostní likvidita	0,2472511	1,0498017	0,3649123
Podíl prac. Kapitálu na OA	46,43%	57,38%	66,07%

Obrázek 12 Analýza likvidity (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)

Běžná likvidita nám říká, jak rychle je společnost schopna přeměnit veškeré své oběžná aktiva na peněžní prostředky. Hotovostní likvidita ukazuje, jak rychle je společnost schopna uhradit své krátkodobé závazky prostřednictvím hotovostních peněz nebo peněz na bankovním účtu. Běžná likvidita by se měla pohybovat v hodnotách 1,5-2,5, pohotová likvidita 1,5-1 a hotovostní likvidita 0,2-0,5.

Dle výsledků analýzy je společnost schopna velmi dobře a aktivně přeměnit své zdroje na peněžní prostředky. Společnost dosahuje obecně doporučených hodnot, v některých případech je dokonce převyšuje. Na první pohled se to jeví jako dobrá věc, ale pokud

hodnoty překročí doporučovanou úroveň, může to znamenat, že společnost má "zbytečně" příliš volných prostředků, které by mohla využít lépe.

7.3.3 Analýza rentability

Pro zhodnocení rentability společnosti tedy, zda podnik vytváří zisk, byla použita analýza rentability, hodnocena byla rentabilita tržeb, rentabilita aktiv a rentabilita vlastního kapitálu.

Analýza rentability	2019	2020	2021
Rentabilita tržeb	15,92%	-27,00%	14,72%
Rentabilita aktiv	19,33%	-10,71%	7,61%
Rentabilita vlastního kapitálu	22,05%	-13,40%	8,98%

Obrázek 13 Analýza rentability (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)

U vyhodnocení rentability společnosti lze vidět značný propad v roce 2020. Důvody propadu jsem zmiňovala již u analýzy zadluženosti. Z důvodu pandemie, nebylo téměř možné cestovat a společnost tedy většinu roku 2020 nemohla poskytovat své služby, k obnově došlo až koncem roku 2020/začátkem roku 2021. Toto lze vidět i v tabulce popisující rentabilitu. V roce 2020 došlo k výraznému propadu, který je v roce 2021 ale již vyrovnán a společnost se dostala na téměř stejné hodnoty jako před pandemií. Toto ukazuje, že společnost se s danou situací zvládla docela pěkně vyrovnat. Pomineme-li rok 2020, ve kterém společnost byla z výše uvedených důvodů ve ztrátě, tak společnost dosahovala relativně dobrých výnosů. Tržby v roce 2019 a 2021 vytvářely zhruba 15 % zisk, což jsou dostatečné hodnoty. Výnosnost vlastního kapitálu o v roce 2021 poklesla na necelých 9 %, což je z původních 22 % značný pokles, stále je to ale dostatečné zhodnocení.

Společnost efektivně hospodaří se svým majetkem, jelikož i ukazatel rentability aktiv dosahuje kladných hodnot.

7.3.4 Analýza aktivity

Informace o tom, jak společnost hospodaří se svými aktivy, poskytuje analýza aktivity. Analýza ukazuje, jak dlouho jsou peněžní prostředky vázány v aktivech. Analyzovány byly ukazatele obratu aktiv, zásob a pohledávek, zároveň byla hodnocena doba obratu zásob, doba obratu pohledávek.

Analýza aktivity	2019	2020	2021
Obrat aktiv	0,9585529	0,4031873	0,5013482
Obrat zásob	x	x	x
Obrat pohledávek	1,981639	1,6940857	1,1366106
Doba obratu zásob	x	x	x
Doba obratu pohledávek	181,6678	212,50401	316,73116
Doba obratu závazků	112,24288	163,89246	122,62643

Obrázek 14 Analýza aktivity (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)

Obecně doporučovaná optimální hodnota obratu aktiv je 1, toto optimum společnost dosáhla pouze v roce 2019. V tomto roce společnost hospodařila dobře se svými aktivy, a dokázala vytvářet zisky. V následujících letech došlo k poklesu tohoto ukazatele, což je opět následek pandemie. Díky pandemii společnost poskytovala své služby velmi omezeně, to mělo za následek nižší tržby, a jelikož objem aktiv klesl méně, tak ukazatel obratu aktiv v roce 2020 a 2021 vykazuje, že společnost nedokázala efektivně hospodařit se svými aktivy, což je ale z výše uvedených důvodů zkreslující. Z roku 2020 na rok 2021 vidíme nárůst tohoto ukazatele, to naznačuje, že se společnost pomalu vrací k hodnotám před pandemií.

Obrat pohledávek nám říká kolikrát se za dané období pohledávky přemění v tržby. U tohoto ukazatele pozorujeme klesající tendenci. To znamená, že se zvyšuje doba, za kterou společnost inkasuje své pohledávky. V roce 2021 společnost přeměnila své pohledávky v tržby pouze 1x.

Doba obratu pohledávek má rostoucí tendenci, což znamená, že se doba, za kterou jsou společnosti uhrazeny pohledávky za poskytnuté služby zvyšuje. Toto může být motivující pro zákazníka, společnost by se ale měla spíše snažit dobu obratu pohledávek snižovat, aby měla možnost tyto prostředky využít jinde. Oproti tomu společnost hradí své závazky v kratší době, než jí jsou hrazeny pohledávky. Tímto může společnosti vznikat nevýhoda, jelikož hradí své závazky, dříve, než získá finanční prostředky ze svých pohledávek.

7.3.5 Shrnutí analýzy poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů byla provedena prostřednictvím analýzy rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. Díky analýze poměrových ukazatelů byla zhodnocena finanční stabilita společnosti. Bylo zjištěno, jak moc je společnost zadlužena, jak rychle je schopna splácet své dluhy nebo jak efektivně hospodaří se svými aktivy.

Z provedené analýzy vyplývá, že společnost hospodaří se svým majetkem dobře, a její finanční stránka je v pořádku. Analyzované období bylo ovlivněno pandemií, ale i díky tomu, že finanční stránka podniku byla analyzována za poslední tři roky, lze v podstatě u

všech ukazatelů vidět, že i přes propad v roce 2020, se společnost relativně dobře vyrovnala se ztrátami způsobené pandemií, a v roce 2021 může již pozorovat mírný nárůst, který bude nejspíše pokračovat i následující období.

Společnost je velmi málo zadlužená, celková zadluženost společnosti byla nejvyšší v roce 2019, kdy byla zhruba 30 %, v následujících letech se zadluženost společnosti snižovala, toto může být způsobeno i tím, že společnost omezila kvůli pandemii svou činnost, tedy nenakupovala služby, a tedy nepotřebovala tak vysoký kapitál k nákupu těchto služeb. Z analýzy likvidity vyplývá, že společnost hospodaří se svými aktivy relativně dobře, a je schopna v případě potřeby, dostatečně rychle přeměnit své aktiva na peněžní prostředky.

Hodnoty ukazatelů likvidity společnosti se pohybují pro dané kategorie likvidity v doporučeném rozmezí hodnot.

Vyjma roku 2020, který ovlivnila pandemie, tvořila společnost zisk, toto vyplývá z ukazatelů rentability. Rentabilita tržeb byla necelých 16 % v roce 2019 byla rentabilita tržeb záporná ale v roce 2021 se společnosti již podařilo opět vytvářet zisk, a to až 15 %, společnost se tedy dostala na obdobnou hodnotu jako před pandemií. Rentabilita vlastního kapitálu a aktiv se v roce 2019 pohybovala kolem 20 %, v roce 2019 došlo opět k propadu, ale v roce 2021 se rentabilita vlastního kapitálu a aktiv pohybovala kolem 8 %, což jsou vzhledem k situaci na trhu pěkné výsledky.

Doba obratu pohledávek se prodlužuje, v roce 2021 cca 316 dní a doba obratu závazků až na výkyv v roce 2020 zůstává relativně stejná cca 120 dní. Toto znamená, že společnost hradí dříve své závazky, za cca 120 dní ale své pohledávky dostane zaplacené až za mnohem delší dobu, a to v průměru až za 316 dní. Pro společnost je tato situace nevýhodná, jelikož musí využívat i jiné zdroje pro úhradu svých závazků. Obratovost zásob a doba obratu zásob nebyla analyzována, a to z důvodu, že společnost nemá téměř žádné zásoby. S ohledem na skutečnost, že se jedná o cestovní kancelář, je tato skutečnost pochopitelná. Společnost pouze distribuuje služby, takže ke své činnosti zásoby téměř nepotřebuje.

7.4 Shrnutí finanční analýzy

Z provedené finanční analýzy za roky 2019, 2020 a 2021 vyplývá, že společnost relativně dobře hospodaří se svým majetkem. Společnost ve sledovaném období vytvářela zisk. Následkem pandemie společnost prodávala pouze omezené množství svých služeb což zapříčinilo především v roce 2020 propad tržeb a dalších položek. V roce 2020 došlo k propadu tržeb o téměř 70 % ve srovnání s rokem 2019. Stejně tak rentabilita tržeb v roce 2020 byla záporná. Ovšem společnost se s pandemií vyrovnala docela dobře a v roce 2021 tržby vzrostly o 34 % a rentabilita tržeb se dostala na téměř stejnou hodnotu jako před pandemií, na 15 %. S ohledem na typ podnikání, tvoří výkonovou spotřebu z větší části náklady na služby, a zbytek náklady na spotřebu materiálu a energie. V roce 2020 došlo rovněž k poklesu výkonové spotřeby, a to z důvodu menšího objemu prodaných služeb. Ukazatele likvidity dosahují dobrých, doporučených hodnot, v některých případech obecně doporučené hodnoty převyšují.

Společnost se v roce 2019 rozhodla provést investici do nového digitálního distribučního systému. Důvodem této investice bylo jednak využití volných finančních prostředků, které měla společnost k dispozici, jak ukázala analýza likvidity. Zároveň chce společnost touto investicí zvýšit svou konkurenceschopnost a navýšit objem prodaných služeb. Díky větší konkurenceschopnosti si může společnost zajistit silnější pozici na trhu a díky tomu, být odolnější vůči různým ekonomickým výkyvům, jako byla například pandemie, jejíž dopady se promítly hlavně v roce 2020, a které společnost ustála velmi dobře.

8 ANALÝZA KONKURENČNÍCH TECHNOLOGIÍ GLOBÁLNÍHO DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU (GDS) A NOVÉHO DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU (NDC)

Následující kapitola se věnuje analýze distribučních systémů, a to globálního distribučního systému (GDS) a nového distribučního systému (NDC). Na začátku kapitoly je uveden pro doplnění kontextu i vývoj distribuce a distribučních systémů, který uvádí, jak distribuce v cestovním ruchu vypadala, jak vypadá nyní a jak její vývoj ovlivnila digitalizace a digitální transformace. Poté jsou detailněji představeny oba distribuční systémy, kdy je na úvod zmíněna jejich definice a poté jsou popsány parametry obou systémů a jejich historický vývoj, případně dopady na společnost a předpověď budoucího vývoje.

8.1 Vývoj distribuce a distribučních systémů GDS a NDC

Distribuce je v cestovním ruchu jedna z nejdůležitějších funkcí. Poskytovatelé služeb cestovního ruchu, včetně poskytovatelů dopravních a ubytovacích služeb, mohou své produkty distribuovat spotřebitelům buď přímo, nebo se mohou spoléhat na různé zprostředkovatele, včetně online a offline cestovních kanceláří a/nebo cestovních agentur. (Buhalis a Camilleri, 2022)

Distribuci zajišťuje řada distribučních technologií, jako jsou počítačové rezervační systémy (CRS), globální distribuční systémy (GDS), nově i nové distribuční systémy (NDC), vlastní a partnerské webové stránky. Zprostředkovatelé usnadňují propagační a nákupní procesy a umožňují poskytovatelům služeb vytvářet balíčky produktů pro spotřebitele. Před nástupem internetu a digitálních médií si cestující rezervovali a nakupovali své cestovní služby sami, a to buď přímo prostřednictvím prodejních kanceláří poskytovatelů služeb nebo prostřednictvím cestovních kanceláří. Mnoho leteckých společností mělo své vlastní prodejny letenek na letištích a v centrech měst. (Buhalis a Camilleri, 2022)

V posledních letech dochází k neustálé změně distribuce leteckých společností. Nestabilní odvětví leteckých společností je charakterizováno silnými výkyvy poptávky. Letecké společnosti začaly upravovat své strategie tak, aby si udržely konkurenceschopnost. Rozdílné očekávání cestujících a stále silnější postavení zákazníka, který je přítomen ve všech distribučních a přepravních systémech a informačních kanálech, jsou dalšími faktory, které vedou ke změnám v distribuci leteckých společností a složení služeb specifických pro leteckou společnost. (Jäckel, Maier, 2016)

Stále více nízkonákladových leteckých společností, začalo své produkty prodávat mimo služby GDS, což ukázalo, že se letecké společnosti nemusejí spoléhat pouze na GDS. Tři klíčové GDS, Amadeus, Sabre a Travelport, dlouhou dobu dominovaly v distribuci na trhu leteckých dopravců. S příchodem New Distribution Capability (NDC) a Direct Connect's Mezinárodního sdružení leteckých dopravců (IATA) se to však vše změnilo. Standard NDC byl poprvé představen na sympoziu v roce 2012 (World Passenger Symposium) jako "IATA Resolution 787 on enhanced airline distribution". (Štiliće, Nicić a Njeguš, 2022)

Cílem NDC je, aby letecké společnosti poskytovaly zákazníkům co nejlepší služby a zároveň maximalizovaly generování zisků z maloobchodního prodeje v letecké dopravě. Proto je potřeba odklonit se od starších distribučních systémů a přejít k novějšímu distribučnímu systému. Řešením současných distribučních omezení cestovního ruchu, jako je diferenciací produktů, doba jejich uvedení na trh, přístup k úplnému a bohatému leteckému obsahu a transparentní nákupní zážitek, je NDC, který umožní změnit způsob prodeje leteckých produktů korporacím a všem typům cestujících. (Štiliće, Nicić a Njeguš, 2022)

V současnosti poskytuje každá letecká společnost pro přístup ke svým datům své rozhraní (API). Každé přímé připojení potřebuje přijetí konkrétního konektoru NDC, což způsobuje nedostatečné rozšíření mezi cestovními kanceláři. GDS stále zůstává výhradním dodavatelem informací o leteckých společnostech. Ovšem trh vyžaduje transformaci, a z toho důvodu vznikl NDC, který by mohl GDS nahradit nebo alespoň omezit jeho dominanci. (Štiliće, Nicić a Njeguš, 2022)

Koncept internetu věcí (IoT), umělá inteligence, velká data, virtuální realita, rozšířená realita (AR) a blockchain jsou technické inovace, které ovlivňují současnost i budoucnost cestovního ruchu. Dá se předpokládat, že špičkové technologie se aktivně zapojí do rozvoje odvětví cestovního ruchu: roboti provádějící zdravotní a bezpečnostní kontroly, služby recepce bez zaměstnanců, odbavení/odhlášení za pomoci umělé inteligence (AI), samoobslužné půjčovny atd. některé z těchto změn byly již provedeny v době pandemie, kdy pandemie urychlila digitální transformaci. High-tech řešení mohou umožnit zpracovávat identifikaci cestujících, cestovní informace, informace o poloze, způsobu platby, osobní údaje, záznamy o spokojenosti a angažovanosti v jednotném logickém rámci. NDC je pro tento scénář vhodné, protože má výrazně blíže ke všem high-tech infrastrukturám. Normy nebo systémy musí být dostatečně přizpůsobivé, aby mohly sloužit provozu nejen v odvětví cestovního ruchu, ale ve všech odvětvích, která ovlivňují celkový zážitek cestujících. Odvětví cestovního ruchu musí hledat způsoby, jak aktivně změnit zastaralé procesy

distribuce cestovních služeb. Díky velkým datům pomáhají hi-tech řešení při péči o zákazníky (digitální asistenti, hlasová analýza, umělá inteligence) společnostem mimo jiné uspokojovat rostoucí požadavky spotřebitelů. Jakmile dojde na služby s vysokou mírou kontaktu, technologie business intelligence dokáží sestavit a předat přesnou kombinaci informací potřebných k tomu, aby zákazníka zaujaly při nákupu. (Štili, Nicić a Njeguš, 2022)

8.2 Představení globálního distribučního systému (GSD)

Elektronická síť známá jako GDS umožňuje komunikaci mezi poskytovateli cestovních služeb a cestovními kanceláři. Tato elektronická síť (GDS) umožňuje agentům, kontrolovat informace, porovnávat ceny a plány a provádět nákupy od více různých prodejců v reálném čase, aby rychle a efektivně sestavili itinerář pro své klienty. První GDS, nazvaný Semi-Automated Business Research Environment neboli Sabre, byl vyvinut ve spolupráci IBM a American Airlines s konkrétním cílem automatizace interního rezervačního systému leteckých společností. Než byl na počátku 60. let 20. století uveden online, byly všechny lety rezervovány a spravovány ručně pracovníky rezervačních oddělení leteckých společností, což byl časově náročný a pracný proces, který byl náchylný k chybám. (Going, 2022)

Sabre způsobil revoluci v tomto odvětví a podnítil k vytvoření několika dalších GDS, z nichž každý je určen pro různé letecké společnosti nebo skupiny leteckých společností. V 70. letech 20. století získaly možnost přístupu samostatné cestovní kanceláře a koncept se nakonec rozšířil tak, že zahrnoval nejen rezervace letenek, ale také pronájmy aut, plavby, vlaky, další formy dopravy, hotely a další související cestovní služby. (Going, 2022)

Hlavním cílem dnešních sítí GDS jsou cestovní kanceláře. GDS poskytuje údaje v reálném čase, takže cestovní kanceláře mohou během několika sekund zjistit, které konkrétní lety, ubytování nebo jiné služby nejlépe vyhovují potřebám jejich klientů. Vzhledem k tomu, že GDS nyní nabízejí i další cestovní služby, je nyní možné všechny služby související s cestou (tj. let, auto, hotel) zakoupit na jedné platformě, čímž odpadají potíže s rezervací každé služby zvlášť a šetří tak čas. GDS také upozorňují agenty na časově omezené slevy, speciální nabídky a propagační balíčky, což dále podporuje jejich využívání. (Going, 2022)

Sabre, Travelport (většinový vlastník společností Galileo, Apollo a Worldspan) a Amadeus dnes představují přední GDS. Každý GDS spojuje agenty s různorodou skupinou zúčastněných prodejců, protože různé společnosti spolupracují s různými GDS. Například systém Sabre lze použít k rezervaci letů u společností American, JetBlue, Cathay Pacific a

China Air a řady dalších významných leteckých společností, stejně jako k rezervaci hotelových pokojů u řetězců jako Kimpton Hotels & Restaurants, Preferred Hotel Group a dalších. Amadeus zase spolupracuje s British Airways, Southwest, Qantas, Lufthansa a dalšími. Protože se však firemní prostředí neustále mění, mají někteří prodejci cestovních služeb uzavřeny smlouvy s více různými GDS současně, což umožňuje přístup k určitým aspektům jejich služeb prostřednictvím více kanálů. (Going,2022)

8.3 Představení nového distribučního systému (NDC)

V posledních 20 letech prošel leteckým průmysl značným změnami. Celosvětový rozvoj nízkonákladového obchodního modelu a vysoká cena ropy vyvinuly obrovský tlak na letecké společnosti, aby snížili své náklady. Proto letecké společnosti hledali možnosti, jakým způsobem snížit náklady ve všech segmentech svého podnikání. Náklady na distribuci prostřednictvím globálního distribučního systému byly jedny z největších nákladových položek. Souběžně s tím rozvoj digitálních technologií podnítil letecké společnosti ještě více k provedení změn při řešení potřeb zákazníků v procesu vyhledávání, plánování a nákupu leteckých produktů. (Ziegler, Troester a Sazali, 2017)

Jdou z možností snížení nákladů na distribuci leteckých společností je prodej letenek přímo spotřebitelům, nikoli prostřednictvím třetích stran. Přímý prodej byl ještě více vynucen rozvojem nízkonákladových dopravců, jako jsou SouthWest Airlines, Easyjet a Ryanair, kteří prodávali letenky pouze přímo prostřednictvím svých internetových stránek a/nebo telefonických center. Tyto nízkonákladové letecké společnosti podporovali své zákazníky, aby si své cestovní požadavky zakoupili spíše prostřednictvím online kanálů než přes prodejní kanceláře. (Buhalis a Camilleri, 2022)

Mezinárodní sdružení pro leteckou dopravu (IATA) vyvinulo New Distribution Capability neboli NDC, což je v podstatě komunikační protokol, který se snaží nahradit zastaralý protokol EDIFACT, který existuje od 80. let a který používají GDS. NDC umožňuje společnostem poskytujícím letecké služby poskytovat svým klientům bohatý obsah a další služby. Bohatý obsah je jedním ze způsobů, jak se mohou letecké společnosti odlišit. NDC umožňuje přístup k údajům o zákaznících a nabízí lepší kontrolu nad cenovými strategiemi, jako je například dynamická tvorba cen. (AltexSoft, 2023)

Norma NDC zvyšuje schopnost komunikace mezi leteckými společnostmi a cestovními kancelářemi a je otevřena k implementaci a použití jakékoli třetí straně, zprostředkovateli, poskytovateli IT nebo nečlenům IATA. (IATA, 2023)

Letecké společnosti ovšem musejí pro zajištění širokého geografického pokrytí stále využívat i nepřímý distribuční kanál pro distribuci leteckých produktů koncovým zákazníkům. V minulosti letecké společnosti platily agentům provize za každou transakci. Na mnoha trzích se to již změnilo. Letecké společnosti přešly na politiku nulových provizí a agenti účtují koncovým zákazníkům poplatky za služby. Letecké společnosti však stále platí cestovním kancelářím pobídky a také vysoké poplatky GDS. Pro některé letecké společnosti jsou náklady na prodej letenek prostřednictvím nepřímého kanálu dvacetkrát dražší ve srovnání s přímými kanály. Letecké společnosti se však nepřímým kanálům nemohou vyhnout kvůli jejich omezením v pokrytí celého trhu. (Ziegler, Troester a Sazali, 2017)

NDC může nahradit staré distribuční kanály a může rozvinout plnohodnotný rezervační systém leteckých společností. NDC umožní komunikaci CRS leteckých společností s CRS jiných leteckých společností, např. nízkonákladových leteckých společností, které pro distribuční proces nepoužívaly standardy IATA. Proto, aby koncepce fungovala je ovšem důležitá spolupráce mezi jednotlivými aktéry. Všichni aktéři v odvětví včetně leteckých společností, cestovních kanceláří, OTA, GDS, firemních zákazníků a poskytovatelů IT řešení musí spolupracovat, aby bylo zajištěno, že NDC bude moci být implementováno a provozováno všemi za jakýchkoli okolností. (Ziegler, Troester a Sazali, 2017)

NDC distribuční systémy umožní cestovním kancelářím prodávat téměř stejný sortiment produktů, který nabízejí letecké společnosti ve svých přímých distribučních kanálech. Vzhledem k přesunu moci od GDS společností zpět k leteckým společnostem byly zpětné platby od GDS společností cestovním kancelářím zrušeny a jsou nahrazeny motivačními platbami od leteckých společností. První kroky tímto směrem podnikla společnost Lufthansa tím, že cestovním kancelářím účtovala za rezervace v GDS 16 EUR. Online cestovní kanceláře budou muset upravit svůj distribuční systém s NDC nebo využít agregátor. Toto přizpůsobení vyžaduje více úsilí, nákladů a času, ale v konečném důsledku jim to přinese prospěch, protože budou moci zákazníkům poskytovat pohodlnější funkce při získávání nových zkušeností s nákupem leteckých produktů to platí i pro offline cestovní kanceláře. Z dlouhodobého hlediska se dá očekávat, že cestovní kanceláře získají nákladové výhody plynoucí z efektivnějšího distribučního systému. (Ziegler, Troester a Sazali, 2017)

8.4 SWOT Analýza

Níže je provedena SWOT analýza, která zachycuje silné, slabé stránky příležitosti a hrozby obou systémů neboli S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby). Obecně se doporučuje začít analýzou vnějšího prostředí, tedy hrozbami a příležitostmi a poté provést analýzu vnitřního prostředí, tedy určit slabé a silné stránky. Nejčastěji je SWOT analýza aplikována na podnik, v tomto případě je ale provedena SWOT analýza obou distribučních systémů GDS i NDC.

8.4.1 SWOT analýza GDS

Jako první je provedena SWOT analýza globálního distribučního systému (GDS). Analyzovány jsou hrozby a příležitosti tohoto systému a poté také silné a slabé stránky systému. Analýza vychází z dat získaných při analýze systémů a z informací poskytnutých cestovní kanceláří Fly United.

Tabulka 1 SWOT Analýza (vlastní zpracování)

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technické parametry – bezproblémový proces rezervace, nákupu letenky, případných změn či storna. • Spolehlivost systému – rezervační systém nevykazuje poruchovost. • Dlouholeté zkušenosti – CK spolupracují s GDS systémy již spoustu let, což vytváří určitou důvěru, naopak provozovatelé GDS systémů mají již spoustu zkušeností s procesem prodeje a rezervace letenek, takže vědí, jak tento proces optimalizovat. 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systém GDS neobsahuje nabídku všech leteckých společností, poskytuje širokou nabídku služeb leteckých společností ale ne všech, kteří se na trhu pohybují. • Dražší tarify/ceny (ne ve všech případech) letenek.
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření nabídky služeb i o další segmenty cestovních služeb. • Rozšíření o letecké společnosti, které aktuálně nejsou součástí distribučního systému. 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tlak leteckých společností na využívání NDC. • Výhodnější tarify přes NDC.

GDS systémy, konkrétně systém Amadeus, který využívá cestovní kancelář Fly United je na trhu již mnoho let, a z toho také vychází jeho největší výhoda. Díky dlouholetým zkušenostem, a podstatně delšímu vývoji oproti NDC systémům, je tento systém spolehlivý. Nepochází u něj k poruchovosti, cestovní kancelář také ocení neměnicí se proces rezervace, přesto jsou doplňovány nové užitečné funkce, které ale nemění stávající proces rezervace.

Systém má skvělé a neporuchové technické předpoklady, ale nezahrnuje možnost rezervace veškerých cestovních služeb, a ani neobsahuje komplexní nabídku leteckých společností. Tyto skutečnosti jsou vnímány jako slabé stránky systému.

Největší hrozbou pro systému GDS je skutečnost vzniku nových NDC systémů. Letecké společnosti postupně zprovozňují své NDC systémy, přes které chtějí směřovat většinový podíl svých prodejů. Z tohoto důvodu jsou i přes NDC systémy nabízeny levnější tarify. Toto značně znevýhodňuje GDS systémy.

Příležitostí pro GDS systémy je rozšíření své nabídky o možnost rezervace dalších cestovních služeb (např. ubytování, transfery apod.) a přidání nabídky leteckých společností, kteří momentálně v systému nejsou zahrnuti.

8.4.2 SWOT analýza NDC

Stejně tak jako v předchozí části je provedena SWOT analýza nového distribučního systému (NDC). Analyzovány jsou opět hrozby, příležitosti, silné a slabé stránky systému. Analýza vychází z dat získaných při analýze systémů a z informací poskytnutých cestovní kanceláří Fly United.

Tabulka 2 SWOT Analýza NDC (vlastní zpracování)

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jsou nabízeny levnější tarify letenek. • Přímý kontakt cestovní kanceláře s leteckými společnostmi. 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nemá takovou dlouholetou zkušenost jako systém GDS. (zkušenost, vybudovaná dobrá pověst apod.) • Častá poruchovost rezervačního systému při stornech letenek nebo při změnách na letence. • Podpora pro uživatele – špatná komunikace leteckých společností, pokud cestovní kancelář chce řešit nějaké jakékoliv vzniklé problémy.
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Snaha leteckých společností převést veškerý prodej svých letenek pod tento nový distribuční systém (NDC). 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedokonalé technické parametry ve srovnání se systémy GDS – špatná funkčnost rezervačního systému. • Rezervační systém je teprve ve vývoji. • Nedůvěra cestovních kanceláří, NDC nemají takovou tradici, jako GDS.

Silnou stránku NDC systémů je skutečnost, že jsou přes ně nabízeny levnější tarify, kdy se cena oproti ceně při rezervaci přes GDS systémy může lišit i o cca 500 Kč na jedné letence. Silnou stránkou je také skutečnost, že při rezervaci přes NDC systémy je cestovní kancelář přímo v kontaktu s konkrétní leteckou společností.

Příležitostí těchto systémů, je skutečnost, že je propagují samotné letecké společnosti. Záměr leteckých společností je převést většinu svých prodejů na tyto systémy, což je rozhodně šance pro rozvoj.

Slabou stránkou je častá poruchovost a nedokonalost systémů, toto je způsobeno tím, že systémy jsou často na začátku vývoje a nemají tolik „zkušeností“ jako GDS systémy. V rámci NDC je také, dle zkušeností cestovní kanceláře, poskytována špatná uživatelská podpora. Někteří uživatelé, i přes nižší ceny, nespolehlivost systémů odradí a rozhodnout se využívat spíše spolehlivější GDS systémy.

Hrozbami je lepší technické vybavení GDS systémů, a to, že NDC systémy si zatím nevybudovali dostatečnou důvěru mezi cestovními kanceláři.

8.5 Srovnání distribučních systémů GDS a NDC

Společnost Fly United s.r.o. v roce 2019 začala s implementací nového distribučního systému neboli NDC. Podrobněji jsem se systému NDC a původnímu systému GDS (Global Distribution System) věnovala již v předchozí kapitole. Systém NDC vyvinuli pro prodej svých letů přímo letecké společnosti. První zmínky o NDC se objevily v roce 2012 a od té doby technologie výrazně pokročila. Tento nový systém postupně přijímají všechny letecké společnosti, cestovní kanceláře a další poskytovatelé leteckých a souvisejících služeb. Vytvoření tohoto nového systému však nutně neznamená, že je lepší než původní GDS. NDC funguje trochu jinak než GDS a nabízí několik výhod. Společnost Fly United pracuje se systémem GDS již několik let, v roce 2019 implementovala i nový distribuční systém (NDC). V současnosti společnost využívá oba výše zmíněné systémy.

Na základě analýzy v předchozí kapitole je provedeno srovnání distribučních systémů. Pro přehlednost jsou v tabulce níže, zdůrazněny vybrané parametry distribučních systémů, které jsou porovnávány. Parametry a výsledky jsou stanoveny z údajů a ze zkušeností poskytnutých cestovní kanceláří Fly United, některé údaje tedy nemusejí platit obecně pro všechny cestovní kanceláře, jako například měsíční poplatky za užívání distribučních systémů.

Tabulka 3 Stručné srovnání parametru GDS a NDC systémů (vlastní zpracování)

Parametry distribučních systémů	NDC	GDS
Dynamická tvorba cen	ANO	NE
Možnost rezervace jiných cestovních služeb, např. ubytování	NE	ANO
Možnost nákupu levnějších tarifů	ANO	NE
Možnost zrušení rezervace	ANO	ANO
Provádění změn na zakoupené/rezervované letence	Omezeně – často nefunkční	ANO
Asistenční služby – podpora při změně letu, zpoždění apod.	ANO- ale jejich funkčnost není optimální	ANO - fungující
Nabídka od různých leteckých společností na jednom místě	NE-každá letecká spol. má svůj rezervační systém	ANO
Přirážka za rezervaci letenky	NE	ANO – letecké společnosti, při rezervaci přes GDS, dávají na cenu letenky přirážku
Měsíční „udržovací“ poplatek	ANO	NE
Poplatek za nadstandartní služby	ANO	ANO

Ze srovnání parametrů a výkonosti distribučních systémů GDS a NDC vyplývá, že oba distribuční systémy vykazují nějaké nedostatky. NDC distribuční systém vykazuje značné nedostatky co se týče technické stránky, což je jeden z největších problémů. Proces rezervace a nákupu služeb nebo případná změna letenky či zrušení letenky by mělo probíhat bez problému, a to u NDC v současnosti nefunguje. V tomto ohledu má výhody GDS systém, který na trhu funguje již mnoho let, a má již všechny technické nedostatky „vychytané“.

Naopak z pohledu ceny je výhodnější nový distribuční systém (NDC), jelikož přes něj letecké společnosti nabízejí levnější tarify, a to hlavně z důvodu podpory prodeje. Některé letecké společnosti navíc aplikují přírůžku k ceně, pokud je rezervace a nákup letenky proveden prostřednictvím GDS distribučního systému.

Nedá se jednoznačně určit, který z těchto systémů je vhodnější. Oba systémy mají své výhody i nevýhody. Záleží hlavně na konkrétním distributorovi/cestovní kanceláři, zda bude preferovat spíše cestu levnějších letenek ale horší správy letenek a složitějšího procesu rezervace/nákupu letenek. Případně, zda upřednostní lépe fungující a jednodušší proces rezervace/nákupu letenek, který poskytuje možnosti provádění změn na letenkách a fungující podporu v případě zrušení či zpoždění letu, ale dražší cenu letenky. Cestovní kancelář Fly United aktuálně využívá více GDS systém, který má některé letenky dražší, ale zase má jistotu, že proces rezervace a nákupu proběhne bez větších problémů, případně pokud by potíže nastali, má jistotou, že budou moci aktivně a rychle situaci řešit.

9 PROJEKT SROVNÁNÍ KONKURENČNÍCH DIGITÁLNÍCH TECHNOLOGIÍ GDS A NDC DLE NÁVRATNOSTI INVESTIC

V následující kapitole jsou srovnávány systémy GDS a NDC na základě návratnosti investic a dalších ukazatelů. Analyzovány byly investiční, technologické metriky a časový rámec investice. Následně byly oba systémy podrobeny analýze prostřednictvím vybraných statistických a dynamických metod hodnocení investic. Pro zjištění finanční náročnosti obou distribučních systémů byla provedena nákladová analýza. Riziková analýza hodnotí rizika vyplývající z implementace a provozu obou distribučních systémů.

9.1 Analýza investičních metrik

Implementace NDC nebyla finančně nějak zvlášť náročná. Implementace společnost stála 500 EUR. Tato částka by byla značně vyšší, pokud by společnost již neměla zhotovený svůj interní informační systém (ISTRA), který umožnil přístup do NDC bez větších technických úprav. Nejsložitějším krokem bylo zajištění přístupů do rezervačních systémů jednotlivých společností. Každá letecká společnost provozuje svůj přístup do NDC. Momentálně společnost platí za užívání NDC prostřednictvím agregátoru měsíční paušál ve výši 635 eur, ve kterém je zahrnut měsíční budget 305 eur pro rezervaci služeb. Za každou rezervaci prostřednictvím NDC je účtován poplatek 2,75 eur. V tuto chvíli společnost rezervuje služby prostřednictvím NDC velmi málo a využívá pouze „volný“ budget v rámci měsíčního poplatku.

Pro přístup do GDS společnost, žádný udržovací poplatek nehradí, pokud by ale její „produkce“ prostřednictvím GDS byla velmi malá došlo by k zavedení udržovacího poplatku. U rezervací prostřednictvím GDS jsou některé funkce ale zpoplatněny, jsou to funkce, které usnadňují uživatelům práci. Jedná například o Ticket changer (automat) pro změnu letenky apod.

Zřízení přístupu do GDS je stejně, tak jako umožnění přístupu do systémů NDC umožněno díky internímu systému, do kterého společnost investovala v roce 2013 a není tedy přesně kvantifikovatelná částka, která byla do toho vložena.

9.2 Analýza technologických metrik

Při analýze technologických metrik vycházím z poznatků získaných na základě rozhovorů se zaměstnanci a vedením cestovní kanceláře Fly United.

V tuto chvíli společnost stále z velké částky používá pro rezervaci letenek a dalších služeb „starý“ GDS systém. Jednou z hlavních příčin je, že při rezervaci letenky přes NDC dochází velmi často k nefunkčnosti systému při změně nebo stornu. Správa zakoupených služeb je velmi komplikovaná.

9.2.1 Global Distribution System (GDS)

Velmi zásadní výhodou GDS je, že při rezervaci přes GDS je CK Fly United schopna, v případě nějakého problému, např. zrušení letu, zpoždění letu, poskytnout lepší asistenční služby, a to z toho důvodu, že helpdesk poskytovaný systémy GDS nabízí lepší komunikaci cestovní kanceláři, pokud chtějí řešit problém se zpožděním/zrušením letu. Při rezervaci přes NDC jednotlivých leteckých společností je komunikace leteckých společností s CK špatná, často nereagují nebo reagují ale ne dostatečně rychle.

Dle vyjádření, zástupce CK, pana inženýra Michala Bicana představuje pro ně, jako cestovní kancelář, GDS praktický a optimální proces rezervace, změn apod. Optimální je pro ně také časová náročnost a propojení na jejich interní evidenční systém.

GDS nabízí stabilní, neměnicí se systém rezervace, vystavení a správy služeb. Pokud GDS přidává nové funkcionality, nenarušuje tím stávající systém, a díky tomu není potřeba učit se nové postupy práce se systémem a absolvovat další školení. Prostřednictvím GDS je cestovní kancelář Fly United online propojena s poskytovateli služeb, v tomto případě většinou s leteckými společnostmi. Tento systém navíc nabízí nabídky od velké části poskytovatelů služeb – leteckých společností, a zaměstnanec CK může vybrat a rezervovat nejvhodnější nabídku na jednom místě, může tak pracovat pouze s jedním systémem.

Díky výše zmíněným důvodům a dobré propojenosti na interní systémy CK, nabízí systém GDS stabilní, spolehlivé služby, a umožňuje, tak cestovní kanceláři provádět své činnosti s maximální efektivitou.

Nevýhodou systému GDS je, že neposkytuje přístup ke všem cestovním službám (ubytování, transfery, pojištění apod.) a také zde nejsou napojeni všichni poskytovatelé leteckých služeb (nabídka leteckých společností je široká ale nezahrnuje zcela všechny letecké společnosti).

9.2.2 New Distribution Capability (NDC)

Jednou z největších výhod systému NDC je, že letecké společnosti přes tyto systémy často nabízejí cestovním kancelářím levnější tarify pro nákup letenek pro své klienty. Toto je zapříčiněno tím, že prostřednictvím NDC systému nakupuje CK letenky přímo od leteckých

společností, bez prostředníka a letenka je tedy levnější o distribuční poplatek. V průměru je takto nakoupená letenka o cca 17 eur levnější než prostřednictvím GDS. Formou odměny za prodeje chtějí letecké společnosti více namotivovat cestovní kanceláře a další distributory, aby docházelo k prodeji jejich služeb prostřednictvím jejich NDC systému.

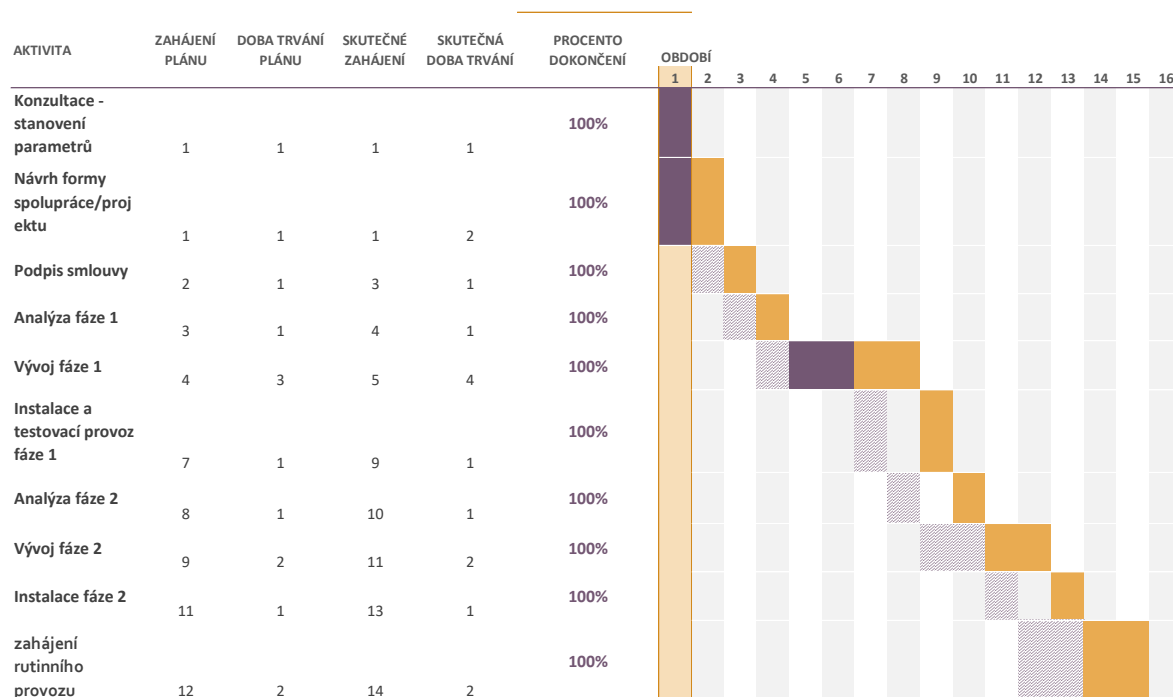
K NDC systémům se distributoři mohou dostat dvěma způsoby. Prvním způsob je prostřednictvím konsolidátorů, např. Symphony HUB. U konsolidátorů jsou ale náklady na distribuci převedeny na cestovní kanceláře, která platí 2, 75 eur, za každou prodanou letenku. CK musí tedy zaplatit za přístup k levnějším tarifům leteckých společností. Druhou možností je přístup prostřednictvím jednotlivých systémů konkrétních leteckých společností např. SPRK od Lufthansy. Tento přístup je zdarma, nabízí ale pouze služby dané letecké společnosti. Pro CK/distributory není tento způsob optimální, jelikož zaměstnanci CK musejí navštívit u každé letecké společnosti jiný systém. CK tímto způsobem sice může nakoupit levnější služby, ale je to pro ně velmi neefektivní způsob, jelikož nakoupí levnější tarif, ale časově a administrativně je tento proces mnohem složitější. Navíc, jak již bylo zmíněno největší nevýhoda NDC systémů je častá nefunkčnost při změnách a stornech tj. při servisu nakoupených služeb a velmi složitá podpora ze strany leteckých společností.

9.3 Analýza časových rámců investice

V následující kapitole je provedena analýza časových rámců obou investic do digitálního distribučního systému. Jako první je provedena analýza časových rámců distribučního systému GDS, a poté analýza časových rámců distribučního systému NDC. Při analýze časových rámců systému GDS bylo vycházeno z interních materiálů, které souvisejí s plánováním a realizací investice do interního informačního systému ISTRÁ. U časových rámců distribučního systému NDC je rovněž vycházeno z informací poskytnutých společností Fly United.

9.3.1 Ganttův diagram GDS

V roce 2013 si cestovní kancelář Fly United nechala vypracovat nabídku na nový interní informační systém, prostřednictvím, kterého společnost provádí veškeré své činnosti. Toto umožnilo i přístup prostřednictvím systému Amadeus do GDS. Jelikož zprovoznění systému GDS bylo umožněno v rámci vytvoření celkového interního informačního systému je níže zobrazena časová náročnost vytvoření celkového interního informačního systému. Analýza a vývoj první fáze projektu trval zhruba 5 měsíců. Poté byl zahájen na jeden měsíc zkušební provoz, kdy vše proběhlo bez problému a byla zahájena druhá fáze projektu. Vývoj a analýza druhé fáze projektu zabrala zhruba 4 měsíce, instalace trvala 1 měsíc. Na začátku roku 2014 byl zahájen rutinní provoz. Vše proběhlo bez větších problémů, a interní informační systém neboli ISTRA, který umožňuje i přístup do GDS pro rezervace a nákup letenek a dalších služeb, byl zprovozněn. S novým systémem bylo také nutné seznámit zaměstnance s novými postupy, které se zaměstnanci museli naučit. Amadeus, který umožňuje přístup do GDS požaduje po všech zaměstnancích, kteří se systémem pracují povinné školení, které trvá 2 týdny, následně je potřeba absolvovat týdenní školení pro ticketing (prodej a vystavování letenek). Co se týče časové náročnosti zprovoznění přístupu do GDS, je ji těžší stanovit, jelikož tento proces byl součástí projektu pro celý nový interní systém společnosti.



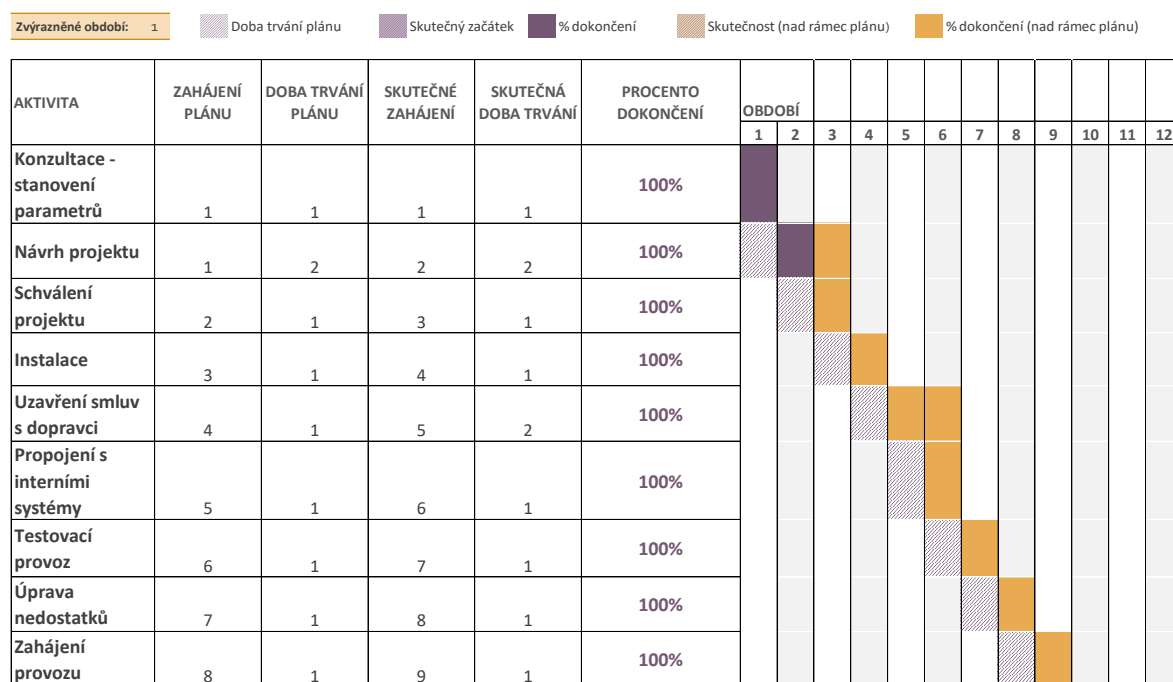
Obrázek 15 Zjednodušený Ganttův diagram pro GDS (vlastní zpracování na základě interních materiálů)

9.3.2 Ganttův diagram NDC

Kompletní implementace NDC proběhla během pár měsíců. Přístup do NDC zajistila společnost Fly United, technologická společnost, se kterou již měli navázanou spolupráci z předchozím let. Implementace NDC byla tedy provedena prostřednictvím této společnosti, která provedla rozšíření stávajícího technologického systému, který cestovní kancelář Fly United využívá již několik let, a který si nechala v roce 2013 vypracovat na míru. Další technologické úpravy nebyly potřeba. Po implementaci bylo potřeba seznámit zaměstnance s novým systémem.

Implementace přístupu k NDC nebyla, tak časově náročná jako implementace systému GDS. Menší časová náročnost implementace systému NDC, byla způsobena i tím, že CK Fly United již měla vypracovaný velmi dobrý a kvalitní interní informační systém (ISTRA), který umožnil jednoduchou implementaci, pokud by toto k dispozici nebylo, byl by projekt časově i finančně značně náročnější. Toto je tedy při hodnocení potřeba zohlednit.

Níže je zobrazen zjednodušený Ganttův diagram, který znázorňuje časové hledisko implementace přístupu k NDC systémům. Časové hodnoty v diagramu jsou uvedeny v měsících. V projektu nebyly žádné příliš složité technologické parametry, takže implementace proběhla bez problémů. Zpoždění měl akorát jeden bod, a to finální předložení návrhu projektu. Návrh projektu byl podán s měsíčním zpožděním, a proto jsou i všechny následující kroky o jeden měsíc posunuty.



Obrázek 16 Zjednodušený Ganttův diagram pro NDC (vlastní zpracování na základě interních materiálů)

9.4 Nákladová analýza

Vyčíslení nákladové náročnosti implementace GDS a NDC není úplně jednoduché. Společnost Fly United má do GDS přístup prostřednictvím jejich interního informačního systému neboli ISTRÁ. V roce 2013 Fly United investovala značné finanční prostředky do vývoje tohoto interního systému, který si nechali udělat na zakázku dle svých požadavků. Vývoj a implementace tohoto nového interního systému trvala zhruba jeden rok. Koncem roku 2014 došlo k zahájení zkušebního provozu všech částí systému.

Přesné výdaje na pořízení GDS v roce 2013 tedy nemám k dispozici. Na základě kvalifikovaného odhadu zaměstnance společnosti Fly United, který řídil celý proces investice do nového informačního systému (ISTRÁ) byly stanoveny přibližné náklady na zajištění implementace a provozu (napojení na další interní systémy – účetnictví apod.) ve výši **280 981 Kč**.

Vyčíslení pořizovacích nákladů na NDC není také jednoduché, a to z toho důvodu, že přístup do systému NDC byl zajištěn pouze rozšířením stávajícího interního systému. Tato implementace stála společnost 500 EUR. Díky tomu, že společnost v roce 2013 investovala do nového interního systému na míru, který ji zajišťuje veškerý technologický servis, nebylo zajištění přístupu do NDC finančně tak náročné. Pokud by toto ale neměli byla by implementace značně nákladnější.

Pro převod na stejnou měnu je v následující tabulce použit kurz pro přepočítání na koruny = 1 EUR/25 Kč.

Tabulka 4 Nákladová analýza (vlastní zpracování)

	Pořizovací náklady	Měsíční náklady	Ostatní náklady	Celkem
GDS	280 981 Kč (11 239 EUR)	Díky objemu rezervací není účtován měsíční poplatek.	Zpoplatněny jsou pouze funkce nad rámec základních funkcionalit.	Za 10 let 280 981Kč = 12 000 EUR
NDC	500 EUR – implementace	635 EUR – udržovací poplatek (měsíčně) 7 620 eur (ročně)	Poplatek za 1 rezervaci 2,75 EUR	Za 10 let 76 700 eur =1 917 500 Kč

9.4.1 ZÁVĚRY NÁKLADOVÉ ANALÝZY

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že náklady na implementaci systému GDS byly značně vyšší, je to dáno i tím, že při implementaci systému GDS si společnost nechala vytvářet celý interní informační systém, kdy součástí bylo i umožnění přístupu do GDS distribučního systému. Pořizovali i různé technické vybavení, které umožnilo tento přístup. Při implementaci NDC bylo technické vybavení společnosti již dostatečné, a proto stála implementace systému jen 500 EUR. Měsíční náklady na provoz systémů jsou rozdílné. S pohledu měsíčních poplatků je systém NDC nákladnější, jelikož společnost musí platit měsíční udržovací poplatky, ročně 7 620 EUR. Systém GDS nevyžaduje žádné udržovací měsíční poplatky, je to dáno tím, že společnost přes tento systém rezervuje a nakupuje většinu svých služeb, a díky objemu prodeju jsou jí odpuštěny měsíční poplatky za provoz. Pokud by ale společnost chtěla využít nějaké funkce při rezervaci letenek, které jsou nad rámec základních, tak jsou jí účtovány poplatky. Poplatky jsou v různé výši, v závislosti na typu využití funkce. Systém NDC účtuje poplatek za každou provedenou rezervaci ve výši 2,75 EUR. U cestovní kanceláře momentálně není tento náklad reálně fakturován, a to z toho důvodu, že NDC systém poskytuje v rámci zaplaceného měsíčního udržovacího poplatku volný budget na rezervaci letenek ve výši 305 EUR. Cestovní kancelář v tuto chvíli rezervuje letenky přes NDC systém velmi málo, a proto jí stačí na poplatky za rezervace volný budget ve výši 305 EUR. Celkové náklady za dobu životnosti (10 let), na pořízení a provoz distribučních systémů jsou ve výši 12 000 EUR pro GDS systém a 76 700 EUR pro NDC systém. Distribuční systém GDS je dle nákladového hlediska mnohem výhodnější. Největší rozdíl v neprospěch systému NDC je způsoben měsíčními poplatky za provoz.

9.5 Statické metody hodnocení investice

V následující kapitole jsou vypočteny vybrané statistické metody hodnocení investice. Konkrétně je hodnocen celkový předpokládaný příjem z investice, průměrný roční příjem z investice, průměrná roční návratnost a doba návratnosti. Statistické metody hodnocení investice jsou použity pro investici do GDS i pro investici do NDC, následně jsou výsledky mezi sebou srovnávány.

Tabulka 5 Průměrný roční počet rezervací letenek (interní materiály – vl. zpracování)

	2019	2020	2021
NDC	0	33	177
GDS	65 160	15 834	24 570

9.5.1 GDS – statistické metody hodnocení investice

Průměrný CF plynoucí z rezervací uskutečněných přes GDS systém jsem vypočetla podle průměrného počtu rezervací přes GDS systém, který jsem vynásobila transakčním poplatkem ve výši 350 Kč. Transakční poplatek účtuje cestovní kancelář za každou vytvořenou rezervaci. V prvním roce je odečtena investice. Životnost systémů se nedá s jasností určit, stanovila jsem ji pro srovnatelnost u obou systémů na 10 let.

Tabulka 6 CF plynoucí z prodeje letenek přes GDS (vlastní zpracování)

tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
GDS	16 445	16 023	23 923	21 904	19 874

tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023
GDS	22 806	5 541,9	8 599,9	30 582,6	33 640,9

Celkový pravděpodobný příjem z investice = 199 340 300 Kč

Průměrný roční CF z GDS je 19 934 031 Kč.

$$\text{Průměrná roční návratnost} = \varnothing r = \frac{\varnothing \text{ CF}}{\text{IN}}$$

Průměrná roční návratnost = 71 = 7 100 %

Doba návratnosti = investice/průměrná výše CF

Doba návratnosti = 0,014 roku neboli 5 dní.

9.5.2 NDC – statistické metody hodnocení investice

Výpočet CF pro NDC systém je principiálně stejný jako u výpočtu GDS. Tedy průměrný roční počet uskutečněných transakcí prostřednictvím NDC systému, který je vynásobený transakčním poplatkem 350 Kč od toho je v prvním roce odečtena investice a poté každý rok tzv. udržovací poplatek. Životnost je stanovena jako u GDS systému na 10 let.

Tabulka 7 CF plynoucí z prodeje letenek přes NDC (vlastní zpracování)

Kč	2019	2020	2021	2022	2023
NDC	-203 000	-4 325	46 074	131 475	159 125

Kč	2024	2025	2026	2027	2028
NDC	176 625	195 875	216 875	239 625	264 125

Celkový předpokládaný příjem z investice = 1 222 474 Kč

Průměrný CF z NDC je 122 247,4 Kč ročně.

$$\text{Průměrná roční návratnost} = \varnothing r = \frac{\varnothing CF}{IN}$$

Průměrná roční návratnost = 0,60 = 60 %

Doba návratnosti = investice/průměrná výše CF

Doba návratnosti = 1,66 roku neboli cca 601 dní

9.5.3 Shrnutí výsledků statických metod hodnocení investice

Výsledky statických metod hodnocení investice ukazují, že obě investiční příležitosti jsou velmi výnosné. Průměrný roční CF u obou projektů je vysoký, což znamená, že v dlouhodobém horizontu jsou očekávány vysoké zisky.

Průměrná roční návratnost u obou projektů je také vysoká. U projektu s GDS je velmi působivá a dosahuje 7 100 %. To znamená, že investice se vrátí v tomto případě velmi rychle. Doba návratnosti u investice do GDS je velmi krátká, pouze 5 dní. U investice do NDC je doba návratnosti delší (601 dní), ale stále velmi solidní.

Celkově jsou výsledky statických metod hodnocení investice velmi pozitivní a ukazují na vysokou výnosnost obou projektů. Nicméně je nutné mít na paměti, že statické metody

nezohledňují rizika spojená s investicí, takže je důležité provést další analýzy a posoudit i další faktory, jako je například budoucí vývoj trhu a konkurenčního prostředí. Zároveň statistické metody nezohledňují faktor času. Z tohoto důvodu jsou vypočteny i dynamické metody hodnocení investice.

Tabulka 8 srovnání výsledků statických metod hodnocení investice (vlastní zpracování)

	Průměrný roční CF	Celkový příjem	Průměrná roční návratnost	Doba návratnosti
GDS	19 934 031 Kč	199 340 300 Kč	7 100 %	0,014 roku (5dní)
NDC	122 247,4 Kč	1 222 474 Kč	60 %	1,66 dní (601 dní)

9.6 Výpočet ROI digitální transformace

Největší příjmy společnosti tvoří transakční poplatky, které jsou v průměrné výši 350 Kč, jak u prodeje přes GDS, tak i přes NDC systémy. Cestovní kancelář může u některých případech účtovat, tzv. obchodní přírážku, nejčastěji ji využívají u rezervací přes NDC systémy, jelikož je tato rezervace časově náročnější a zbytečně zatěžuje zaměstnance. Používání obchodní přírážky je ale individuální. U rezervací přes NDC systémy, používají letecké společnosti někdy pro motivaci prodeje obchodní odměny, toto je ale nepravidelné a nepredikovatelné. Cestovní kancelář má také s některými největšími leteckými společnostmi sjednanou tzv. incentivní smlouvu, ze kterých cestovní kanceláři plynou dodatečné příjmy.

Příjem plynoucí z využívání systémů NDC můžeme nejlépe stanovit na základě počtu provedených rezervací přes tento systém. Na základě interních dat jsem určila, že systém NDC za odhadnutou dobu životnosti přinese společnosti příjmy ve výši 1 222 474 Kč.

Příjem pro GDS rovněž vychází z počtu provedených rezervací prostřednictvím GDS systému. Průměrný roční příjem je vypočten ve výši 199 340 300 Kč.

$$\text{ROI} = (\text{výnos} - \text{investice}) / \text{investice} * 100 (\%)$$

Tabulka 9 poklady pro výpočet ROI (vlastní zpracování)

	Průměrný roční výnos	Počáteční investice
GDS	19 340 300 Kč	280 981 Kč
NDC	122 247 Kč	203 000 Kč

Tabulka 10 ROI pro GDS a NDC (vlastní zpracování)

	ROI
GDS	7 783 %
NDC	-40 %

9.7 Dynamické metody hodnocení investic

Pro výpočet dynamických metod hodnocení investice je potřeba určit WACC a diskontní úrokovou sazbu. Z tohoto důvodu níže uvádím i výpočet nákladů na vlastní a cizí kapitál, kdy z těchto hodnot jsou následně vypočteny vážené průměrné náklady na kapitál (WACC) a diskontní úroková sazba.

9.7.1 Diskontní sazba

Diskontní sazba je jeden z nejdůležitějších parametrů pro stanovení kritérií ekonomické efektivnosti investice. Výpočet diskontní sazby je zde uveden, protože diskontní sazba bude dále využita pro další výpočty, konkrétně při výpočtu čisté současné hodnoty a indexu rentability.

Náklady na cizí kapitál

Jelikož společnost k financování daných investic nevyužila bankovní úvěr či půjčku, nelze zde vypočítat hodnota nákladů na cizí kapitál. Pro další výpočty, budu využívat bezrizikovou úrokovou míru, která vychází z dat zveřejněných ČNB.

Tabulka 11 Náklady na cizí kapitál (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
Bezriziková úroková míra (r_f)	1,51 %	1,26 %	2,62 %

Náklady na vlastní kapitál

Výpočet nákladů na vlastní kapitál je mnohem složitější než určení nákladů na cizí kapitál. Metod výpočtu nákladů na vlastní kapitál je více, níže jsou použity metody výpočtu nákladů na vlastní kapitál prostřednictvím stanovení hodnoty nákladů na vlastní kapitál dle odvětví a odvozením nákladů na vlastní kapitál z nákladů na cizí kapitál.

Náklady na vlastní kapitál dle odvětví

Na webu mpo.cz je zveřejněna finanční analýza dle odvětví pouze pro rok 2019, z této analýzy jsem zjistila, že průměrné náklady na vlastní kapitál v odvětví služeb byly pro rok 2019 ve výši 11,65 %. Z důvodu chybějících údajů, jsem stanovila průměrné náklady na VK pro roky 2020 a 2021, odvozením a odhadem, který vychází z hodnoty pro rok 2019. Během let 2020 a 2021 došlo k zhoršení finanční situace na českém ale i zahraničním trhu, kdy rostly téměř všechny náklady. Proto jsem stanovila růst nákladů na vlastní kapitál každoročně o 1 %.

Tabulka 12 Náklady na VK dle odvětví (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
Náklady na VK dle odvětví	11,65 %	12,65 %	13,65 %

Určení nákladů na VK odvozením z nákladů na cizí kapitál

Náklady na cizí kapitál jsou u této společnosti 0, a to, protože společnost téměř nevyužívá možnost financování pomocí cizích zdrojů. V tomto případě pro odvození nákladů na vlastní kapitál, použiji průměrnou přírážku ve výši 2,5 % k nákladům na cizí kapitál. Z důvodů, že u společnosti nemůžeme vyčíslit náklady na cizí kapitál, použiji průměrnou hodnotu těchto nákladů v celém odvětví. Průměrnou hodnotu za všechny roky jsem stanovila na 2 %. Konečná hodnota je tedy 4,5 %.

WACC – Vážené průměrné náklady na kapitál

Diskontní sazba je vypočtena pomocí vzorce pro výpočet vážených průměrných nákladů na kapitál. Při výpočtu jsou použity hodnoty, které byly určeny výše. Konkrétně použijeme stanovené náklady na cizí kapitál a náklady na vlastní kapitál dle odvození z nákladů na cizí kapitál a dle průměru v odvětví. Výpočet je uveden v tabulce.

Rovnice 28 vzorec WACC

$$WACC = r_d(1 - t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C}$$

Tabulka 13 Výpočet WACC (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021
náklady na CK (rd)	1,51 %	1,26 %	2,62 %
sazba daně z příjmu	19 %	19 %	19 %
cizí kapitál (D)	10 095 000 Kč	4 538 000 Kč	4 560 000 Kč
vlastní kapitál (E)	23 370 000 Kč	20 080 000 Kč	21 937 000 Kč
náklady na VK (re)	8 %	8,57 %	9 %
celkový kapitál (C)	33 778 000 Kč	24 723 000 Kč	26 702 000 Kč
WACC	5,90 %	7,15 %	7,76 %

Průměrné vážené náklady v jednotlivých letech jsou ve výši 5,9 % pro rok 2019, 7,15 % v roce 2020 a 7,76 % v roce 2021. Diskontní sazbu určím jako průměr vážených průměrných nákladů za roky 2019, 2020 a 2021. **Diskontní sazba je tedy 6,9 %.** Tuto sazbu použiji pro výpočet čisté současné hodnoty a pro výpočet indexu rentability.

9.7.2 NPV (Čistá současná hodnota)

Tato metoda je jedna z nejvyužívanějších metod při rozhodování o investicích. Čistá současná hodnota je vypočtena na základě vzorce uvedeného níže, a z údajů, které již byly vypočteny výše. Konkrétně z CF za jednotlivé roky investice a z podnikové diskontní sazby. Diskontní sazba byla použita ve výši 6,9 %.

Rovnice 29 výpočet NPV

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + i)^t}$$

NPV= čistá současná hodnota,

CF_t = očekávaná hodnota cash flow v období t (t = 1 – n),

i = podniková diskontní sazba,

IN = kapitálový výdaj,

n = očekávaná doba životnosti investice v letech

(Scholleová, 2009, str. 60)

Tabulka 14 Čistá současná hodnota - NPV (vlastní zpracování)

	GDS	NDC
NPV	137 833 585,35 Kč	693 975,53 Kč

Oba projekty generují kladnou čistou současnou hodnotu, globální distribuční systém generuje dokonce čistou současnou hodnotu až několik miliónů. Čistá současná hodnota nového distribučního systému je ve srovnání s GDS nižší, ale také generuje velmi příznivé hodnoty. Obě investice se tedy společnosti na základě této analýzy vyplatí. Obě investice do digitální distribučního systému zvyšují hodnotu podniku.

9.7.3 Index rentability (IR)

Index rentability udává poměr přínosů investice a počátečního kapitálového výdaje. Pro výpočet je potřeba znát CF za každý rok životnosti investice a počáteční kapitálový výdaj. Hodnota indexu by měla dosahovat minimálně hodnoty 1, případně i vyšších hodnot. Čím je hodnota vyšší, tím je investice ziskovější. (Scholleová, 2017; Vochozka, 2021)

Rovnice 30 index rentability

$$IR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{IN}$$

IR = index rentability,

CF_t = očekávaná hodnota cash flow v období t (t = 1 – n),

IN = kapitálový výdaj,

n = očekávaná doba životnosti investice v letech. (Scholleová, 2009, str. 91)

Pro výpočet indexu rentability použijeme výpočet z předchozí části.

Tabulka 15 Index rentability (vlastní pracování)

	GDS	NDC
IR	490	3,42

Index rentability by měl dosahovat hodnoty větší než 1, toto je v obou případech dosaženo. U GDS je tato hodnota až 490, což značí velmi velkou rentabilitu. Index rentability systému NDC je 3,42 tato hodnota rovněž přesahuje doporučené minimum. Obě investice jsou tedy výnosné.

9.8 Riziková analýza

Níže jsem analyzovala všechna možná rizika, která mohou při využívání obou systému nastat. Popsala jsem, jak případně zamezit vzniku těchto rizik nebo zmírnit dopady rizik.

Jelikož oba systémy poskytují téměř shodné služby jsou některé rizika shodná, odlišují se ale například v pravděpodobnosti výskytu. Popsány jsou i specifická rizika pro daný systém.

Rizika v tabulce jsou hodnocena od 1 do 3, kdy 1 je nejzávažnější riziko, 2 středně závažné a 3 málo závažné. Stejným principem je hodnocena pravděpodobnost výskytu rizika, kdy 1 je největší pravděpodobnost výskytu.

9.8.1 Riziková analýza systému GDS

Nejzávažnější rizika pro globální distribuční systém představuje nefunkčnost systému, nepropojení systému s interní informačním systémem ale také platební neschopnost odběratelů. Ani u jednoho z těchto rizik, klasifikovaných jako nejzávažnější není největší pravděpodobnost výskytu, u těchto rizik je střední až nejnižší pravděpodobnost výskytu. Ovšem i přes malou pravděpodobnost výskytu by společnost měla sledovat tyto rizika, a zajistit opatření, aby předešla případnému vzniku. Méně závažná rizika souvisejí s technickou stránkou systému a nákladovým zatížením.

Tabulka 16 Rizika systému GDS (vlastní zpracování)

Riziko – GDS	Závažnost	Pravděpodobnost výskytu
Nefunkčnost systému	1	3
Poruchovost systému	2	3
Nepropojení s interními systémy	1	2
Nemožnost upravovat zakoupené rezervace	2	2
Špatná uživatelská podpora	3	2
Dodatečné zpoplatnění rezervací prostřednictvím GDS	2	2
Dražší tarify	2	2
Platební neschopnost odběratelů	1	2

9.8.2 Riziková analýza systému NDC

Obdobně jako u distribučního systému GDS jsou největší rizika definována jako nefunkčnost systému, nepropojení systému s interním informačním systémem a platební neschopnost odběratelů. Méně závažná rizika jsou poruchovost systému, nemožnost upravovat rezervace, nesprávná obsluha distribučního systému, která souvisí se špatnou vzdělaností zaměstnanců, kteří mohou způsobit různé nedostatky nebo chyby například na zakoupené letence. Odlišným rizikem oproti systému GDS je riziko neuzavření dostatečného množství smluv o spolupráci s jednotlivým leteckým společnostmi. U systému GDS není potřeba uzavírat smlouvy s jednotlivými leteckými společnostmi. NDC vyžaduje uzavření smlouvy o spolupráci se všemi leteckými společnostmi, se kterými chce cestovní kancelář spolupracovat. Pokud tedy společnost neuzavře dostatek smluv, z různých důvodů, nemusí dosáhnout na takovou širokou nabídku jako konkurence.

Tabulka 17 Rizika systému NDC (vlastní zpracování)

Riziko – NDC	Závažnost	Pravděpodobnost výskytu
Nefunkčnost systému	1	2
Poruchovost systému	2	2
Nepropojení s interními systémy	1	2
Nemožnost upravovat zakoupené rezervace	2	2
Špatná uživatelská podpora	3	3
Nesprávná obsluha systému	2	3
Neuzavření dostatečného množství smluv o spolupráci s leteckými spol.	2	3
Uživatelsky nepřívětivé	2	3
Platební neschopnost odběratelů	1	2
Nesprávná obsluha systému	2	3

9.8.3 Eliminace rizik

Hlavní rizika souvisejí s technickými parametry obou systémů. Společnost výkonost systému nemůže nějak výrazně ovlivnit, vývoj systémů mají na starost letecké společnosti. Cestovní kancelář již pouze zajistí přístup do těchto systémů. Proto, aby CK eliminovala vznik rizik, je důležité, aby si vybrala správnou společnost, která zajistí odbornou implementaci systému a fungující napojení na jejich interní systémy. Společnost by měla dbát na vzdělání svých zaměstnanců, což znamená pravidelné školení, kurzy obsluhy systémů, jak GDS a NDC, tak dalších souvisejících, aby proces rezervace probíhal plynule a bez chyb.

Platební neschopnosti odběratelů, také nelze zcela zabránit, společnost by měla průběžně prověřovat své odběratele, a pokud je zřejmé, že odběratel není schopen hradit své závazky, tak s ním nespolupracovat. Toto nelze vždy odhalit, a kontrolovat každého klienta je také složité, ale alespoň do určité míry by se tomu CK měla věnovat.

9.8.4 Shrnutí rizikové analýzy

U obou systémů se vyskytuje téměř stejné riziko, to vyplývá i z toho, že oba systémy poskytují obdobné služby.

Oba systémy byly hrazeny vlastními zdroji, proto zde není zmíněno riziko platební neschopnosti společnosti. Jako největší rizika vnímám nefunkčnost systému, a nepropojení systému s dalšími interními systémy společnosti. S tímto souvisí i riziko nemožnosti upravovat zakoupené rezervace a poruchovost systému. Dalším podstatným rizikem u obou systémů je neschopnost odběratelů splácet své závazky vůči CK.

Pro systém GDS je rizikem i možná přírážka k ceně při nákupu přes tento systém, a z toho důvodu jsou na GDS nabízeny v porovnání s NDC někdy i dražší tarify. Vyšší cena může odradit od provádění rezervací přes GDS.

Pro využívání jednotlivých NDC systémů je potřeba uzavřít smlouvy o spolupráci se všemi leteckými společnostmi se kterými chce CK spolupracovat. Rizikem může být neschopnost cestovní kanceláře, případně neochota letecké společnosti, danou spoluprací navázat.

Problém může také nastat ze strany pracovníka CK, kdy svou neodbornou případně nesvědomitou prací, zapříčiní potíže, jak při komunikaci se zákazníkem, tak při provádění samotné rezervace, např. chybně vyplněná rezervace.

9.9 Vyhodnocení efektivity nového distribučního systému

V této kapitole byly aplikovány různé metody a analýzy hodnocení návratnosti investic a ekonomické efektivity investic do systému NDC a GDS. Prostřednictvím SWOT analýzy jsem identifikovala jednotlivé příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky u obou distribučních systémů. GDS systém má silnější pozici na trhu a lepší technické parametry ale NDC systémy mají větší potenciál růstu na trhu a podporu leteckých společností, což je pro ně značná výhoda.

Nákladovou analýzou jsem zjistila náklady obou investic, kdy rozdíl mezi celkovými náklady nebyl tak značný. Hlavním rozdílem ale je, že pro provoz NDC systému musí CK platit měsíční poplatek. U GDS jsou zpoplatněny pouze funkce nad rámec základních, pokud by ale společnost měla nízkou produkci prostřednictvím tohoto systému došlo by také k zavedení měsíčního poplatku.

Rentabilita investice do implementace NDC byla záporná, ovšem tento ukazatel hodnotí pouze ziskovost projektu, kdy nebere v úvahu jiné parametry, které společnosti mohli poskytnout přínos. Naopak ziskovost GDS je nadprůměrně vysoká. Investice do NDC generuje kladný roční příjem a průměrná roční návratnost je 60 %, což znamená, že kapitálový výdaj na investici, bude do dvou let splacen. Investice do GDS byla, na základě výpočtů, splacena během značně kratší doby, a to do jednoho týdne. Čistá současná hodnota obou projektů je kladná, GDS ale opět generuje tuto hodnotu mnohem vyšší. Největším rizikem obou investic je technická stránka systémů, kdy nefunkčnost nebo poruchovost, by mohla způsobit značné ztráty.

Investice do NDC se společnosti vyplatí, generuje kladné roční příjmy a kapitálový výdaj se splatí do dvou let, což je přijatelná doba návratnosti investice. Investice je tedy efektivní, jak po finanční stránce, tak i z ostatních neekonomických hledisek. Cestovní kancelář touto investicí získá především konkurenční výhodu, což může vyrovnat případné nižší zisky. Rovněž investice do distribučního systému GDS přinesla cestovní kanceláři pozitivní přínosy.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření projektu hodnocení návratnosti investice do nového digitálního distribučního systému (NDC) a srovnání s investicí do globálního distribučního systému (GDS). V teoretické části byla provedena literární rešerše na téma finanční analýzy, metod hodnocení návratnosti investic a na digitální transformaci. Poznatky z teoretické části byly aplikovány při analýze a tvorbě projektu v praktické části.

V analytické části byly hodnoceny parametry obou systémů a prostřednictvím SWOT analýzy byla hodnocena vnější stránka distribučních systémů, konkrétně příležitosti pro rozvoj a hrozby distribučních systémů. Vnitřní stránka distribučních systémů byla zhodnocena pomocí silných a slabých stránek.

Nejpodstatnější částí diplomové práce byla projektová část. V této části byly nejdříve zhodnoceny investiční, technické parametry a časová hlediska investic. Poté byly investice podrobeny vybraným metodám hodnocení investice, jednalo se např. o čistou současnou hodnotu, index rentability, průměrné roční příjmy, celkové příjmy z investice, průměrné roční náklady apod., provedena byla i riziková analýza obou distribučních systémů.

Z výsledků analýzy obou distribučních systémů a z projektu hodnocení návratnosti a efektivity investic vyplývá, že investice do systému NDC je pro společnost výhodná. Investice vytváří společnosti zisk a její návratnost je do dvou let. V porovnání s investicí do globálního distribučního systému (GDS) investice do nového distribučního systému (NDC) není tak výnosná. GDS generuje společnosti mnohem vyšší zisky, a kapitálový výdaj na počátku investice byl velmi rychle splacen. Tyto výsledky jsou ale také ovlivněny skutečností, že cestovní kancelář momentálně systém NDC pro rezervaci služeb využívá minimálně. Proto systém negeneruje takové zisky. Ovšem z pohledu uživatelské přívětivosti a technických parametrů je systém GDS pro cestovní kancelář Fly United výhodnější. GDS, dle poznatků získaných hloubkovým rozhovorem se zaměstnanci a vedením Fly United, je méně poruchový a umožňuje rychlejší proces výběru nejvhodnější varianty letenky podle parametrů stanovených klientem. GDS totiž shromažďuje nabídky od téměř všech leteckých společností na jednom místě, kdežto jednotlivé systémy NDC nabízejí vždy pouze nabídky dané letecké společnosti. Pracovník cestovní kanceláře Fly United, tedy pro porovnání cen letenky musí navštívit distribuční systémy jednotlivých leteckých společností, což je časově mnohem náročnější, a cestovní kanceláři se to i přes nižší ceny letenek nevyplatí.

Přínos NDC není tolik znát a společnost raději využívá starší globální distribuční systém. Cestovní kancelář byla nucena okolními vlivy investici do nového distribučního systému (NDC) provést, a to hlavně z důvodu získání konkurenční výhody. Ne všechny cestovní kanceláře mají zřízen přístup do těchto nových distribučních systémů (NDC). I přesto, že společnost raději rezervuje a nakupuje služby prostřednictvím GDS, je pro ni v některých situacích důležité, aby měla přístup i k NDC, a to hlavně z důvodu nižších cen letenek. Většina klientů cestovní kanceláře preferuje kvalitu služeb před nízkou cenou, ovšem v některých případech musí cestovní kancelář nabídnout levnější ceny za letenku, a toto jí umožní právě NDC.

10 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ALFÖLDIOVÁ, Eliška, 2020. *Analýza marketingové komunikace cestovní kanceláře FLY UNITED s.r.o.* Zlín. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Jan Kramoliš, doc. Mgr. Ph.D.
- BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. Third edition. Centennial, Colorado: AccountigTools, 2017, xii, 332 s. AccountingTools series. ISBN 978-1-938910-96-8
- BUHALIS, Dimitrios a Mark Anthony CAMILLERI, 2022. *The Travel Distribution Value Chain*. Cheltenham, UK. Edward Elgar Publishing Ltd.
- DOKOUPILOVÁ, Barbora, 2018. *Využití ROI v městských knihovnách*. Brno. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Vedoucí práce PhDr. Martin Krčál, DiS.
- DOLEŽAL, Jan. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2023, 426 s. Expert. ISBN 978-80-271-3619-3.
- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert. ISBN 9788024751047.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027105632.
- KWARTENG, Michael Adu a Fortune NWAIWU. *Digital transformation in business organisations: framework development and epistemological inquiry*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2022, 139 s. ISBN 978-80-7678-084-2.
- LOZIC, Josko. Core concept of business transformation: from business digitization to business digital transformation. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 2019, 159-167.
- ROBINSON, Thomas R. et al., 2015. *International Financial Statement Analysis*. Third Edition. New Jersey: Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken. ISBN 9781118999479
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 165 s. Finance. ISBN 978-80-271-3124-2.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 421 s. Expert. ISBN 9788027100750.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada, 2009, 285 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024729527.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 271 s. Expert. ISBN 9788027104130.

SOLOMANJR, Martin B., 2015. *Investment Decisions in Small Business*. Lexington: The University Press of Kentucky. 2015. ISBN 9780813154732. Dostupné také z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000tw&an=938835&scope=sit>

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 479 s. Finance. ISBN 9788027117017.

VOCHOZKA, Marek. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Praha: Grada Publishing, 2021, 312 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3267-6.

VOCHOZKA, Marek, Jiří JELÍNEK, Jan VÁCHAL, Jarmila STRAKOVÁ a Vojtěch STEHEL. *Využití neuronových sítí při komplexním hodnocení podniků*. V Praze: C.H. Beck, 2017, xvi, 234 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074006425.

10.1 Elektronické zdroje

BENEŠOVSKÁ, Michala, 2020. Digitalizace, digitizace a digitální transformace [online]. [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://procomputing.cz/digitalizace-digitizace-a-digitalni-transformace/>

Distribution with Offers & Orders (New Distribution Capability - NDC), 2023. IATA [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.iata.org/en/programs/airline-distribution/retailing/ndc/#tab-1>

How does NDC compare to a GDS? *Duffel Technology* [online]. [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://duffel.com/ndc/how-does-ndc-compare-to-gds>

IATA, © 2023. *About us*. iata.org [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.iata.org/en/about/>

JÄCKEL, Klaus a Lydia MAIER, 2016. IATA's new distribution capability and its impact on traditional forms of cooperation in the airline industry. *International Journal of Aviation Management* (online). **3**(4) (cit. 2023-04-13). ISSN 1755-9901. Dostupné z: doi:10.1504/IJAM.2016.088069

New Distribution Capability (NDC) in Air Travel: Airlines, GDSs, and Impact on the Industry, 2023. *AltexSoft* [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z:

<https://www.altexsoft.com/blog/travel/new-distribution-capability-ndc-in-air-travel-airlines-gdss-and-the-impact-on-the-industry/>

PFISTER, Paul a Claudia LEHMANN, 2022. Digital value creation in German SMEs – a return-on-investment analysis. *Journal of Small Business & Entrepreneurship* (online). 1-26 (cit. 2023-04-15). ISSN 0827-6331. Dostupné z: doi:10.1080/08276331.2022.2037065

ROCHA, Clarissa et al., 2021. Collaborations for Digital Transformation: Case Studies of Industry 4.0 in Brazil. *IEEE Transactions on Engineering Management* (online). 1-15 (cit. 2023-04-09). ISSN 0018-9391. Dostupné z: doi:10.1109/TEM.2021.3061396

SCHWERTNER, K., 2017. Digital transformation of business. *Trakia Journal of Science* (online). 15(Suppl.1), 388-393 (cit. 2023-04-09). ISSN 13121723. Dostupné z: doi:10.15547/tjs.2017.s.01.065

ŠTILIĆ, Anđelka, Miloš NICIĆ a Angelina NJEGUŠ, 2022. Global distribution systems versus new distribution capability and Internet of things. *The European Journal of Applied Economics* [online]. **19**(1), 81-97 [cit. 2023-04-14]. ISSN 2406-2588. Dostupné z: doi:10.5937/EJAE19-36420

TERJE Aven (2015) Risk Analysis. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley. Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=nlebk&AN=1055004&site=ehost-live> (8 April 2023).

VIAL, Gregory, 2019. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems* (online). **28**(2), 118-144 (cit. 2023-04-09). ISSN 09638687. Dostupné z: doi:10.1016/j.jsis.2019.01.003

VERHOEF, Peter C. et al., 2021. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research* (online). 122, 889-901 (cit. 2023-04-09). ISSN 01482963. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbusres.2019.09.022

What is a Global Distribution System (GDS)? 2022. Going [online]. [cit. 2023-02-25].

Dostupné z: <https://www.going.com/glossary/global-distribution-system-gds>

ZIEGLER, Yvonne, Jörg TROESTER a Abdul Mu'ti SAZALI, 2017. IMPACT OF THE NEW DISTRIBUTION CAPABILITY (NDC) STANDARD ON FUTURE AIRLINE DISTRIBUTION – A CRITICAL ANALYSIS. *Journal of Air Transport Studies* (online). **8**(2), 104-133 (cit. 2023-04-16). ISSN 1791-6771. Dostupné z: doi:10.38008/jats.v8i2.35

ZIYADIN, S., S. SUIEUBAYEVA a A. UTEGENOVA, 2020. Digital Transformation in Business. In: *Digital Age: Chances, Challenges and Future* (online). Cham: Springer International Publishing, s. 408-415 (cit. 2023-04-20). Lecture Notes in Networks and Systems. ISBN 978-3-030-27014-8. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-030-27015-5_49

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IATA = International Air Transport Association

NDC = new distribution capability (nový distribuční systém)

GDS = global distribution system (globální distribuční systém)

CF = cash flow (peněžní tok)

VK = vlastní kapitál

OA = oběžná aktiva

ČPK = čistý pracovní kapitál

EAT = zisk před zdaněním

NPV = čistá současná hodnota

IRR = vnitřní výnosové procento

ROA = rentabilita aktiv

ROE = rentabilita vlastního kapitálu

ROI = rentabilita investic

ROS = rentabilita tržeb

DT = digitální transformace

AI = umělá inteligence

OTA = online cestovní kancelář

ISTRA = interní informační systém společnosti Fly United

CK = cestovní kancelář

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo IATA (IATA, © 2023).....	42
Obrázek 2 Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování výročních zpráv podniku).....	44
Obrázek 3 Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování výročních zpráv podniku).....	44
Obrázek 4 Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)	44
Obrázek 5 Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)	45
Obrázek 6 Vertikální analýza výnosů (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)	46
Obrázek 7 Horizontální analýza výnosů (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)	46
Obrázek 8 Vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)	47
Obrázek 9 Horizontální analýza nákladů (vlastní zpracování výročních zpráv podniku) ...	47
Obrázek 10 Vertikální analýza výsledku hospodaření (vlastní zpracování).....	48
Obrázek 11 analýza zadluženosti (vlastní zpracování výročních zpráv podniku).....	49
Obrázek 12 Analýza likvidity (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)	50
Obrázek 13 Analýza rentability (vlastní zpracování výročních zpráv podniku)	51
Obrázek 14 Analýza aktivity (vlastní zpracování výročních zpráv podniku).....	52
Obrázek 15 Zjednodušený Ganttův diagram pro GDS (vlastní zpracování na základě interních materiálů).....	68
Obrázek 16 Zjednodušený Ganttův diagram pro NDC (vlastní zpracování na základě interních materiálů).....	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 2 SWOT Analýza (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 3 SWOT Analýza NDC (vlastní zpracování)	62
Tabulka 1 Stručné srovnání parametru GDS a NDC systémů (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 4 Nákladová analýza (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 5 Průměrný roční počet rezervací letenek (interní materiály – vl. zpracování).....	72
Tabulka 7 CF plynoucí z prodeje letenek přes GDS (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 6 CF plynoucí z prodeje letenek přes NDC (vlastní zpracování)	73
Tabulka 8 srovnání výsledků statických metod hodnocení investice (vlastní zpracování) .	74
Tabulka 9 poklady pro výpočet ROI (vlastní zpracování).....	75
Tabulka 10 ROI pro GDS a NDC (vlastní zpracování)	75
Tabulka 11 Náklady na cizí kapitál (vlastní zpracování)	76
Tabulka 12 Náklady na VK dle odvětví (vlastní zpracování)	76
Tabulka 13 Výpočet WACC (vlastní zpracování)	77
Tabulka 14 Čistá současná hodnota - NPV (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 15 Index rentability (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 16 Rizika systému GDS (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 17 Rizika systému NDC (vlastní zpracování)	81

SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1 výpočet rentability aktiv (ROA).....	16
Rovnice 2 výpočet rentability vlastního kapitálu (ROE).....	17
Rovnice 3 výpočet rentability tržeb (ROS).....	17
Rovnice 4 vzorec pro výpočet běžné likvidity.....	17
Rovnice 5 výpočet pohotovvé likvidity	18
Rovnice 6 výpočet okamžité likvidity	18
Rovnice 7 výpočet podílu ČKP na OA	18
Rovnice 8 výpočet celkové zadluženosti	19
Rovnice 9 výpočet celkové zadluženosti II.	19
Rovnice 10 výpočet míry zadluženosti.....	19
Rovnice 11 výpočet úrokového krytí.....	20
Rovnice 12 krytí dlouhodobého majetku VK	20
Rovnice 13 výpočet obratu aktiv	21
Rovnice 14 výpočet obratu dlouhodobého majetku	21
Rovnice 15 výpočet doby obratu zásob	21
Rovnice 16 výpočet doby obratu pohledávek.....	22
Rovnice 17 výpočet doby obratu pohledávek.....	22
Rovnice 18 výpočet čistého zisku na akcii	22
Rovnice 19 výpočet dividendového výnosu	23
Rovnice 20 výpočet ukazatele P/E.....	23
Rovnice 21 Vzorec pro výpočet průměrné rentability investice.....	25
Rovnice 22 vzorec pro výpočet NPV	27
Rovnice 23 vzorec pro výpočet IRR.....	28
Rovnice 24 vzorec pro výpočet indexu ziskovosti	28
Rovnice 25 výpočet průměrných ročních	29
Rovnice 26 výpočet diskontovaných nákladů	29
Rovnice 27 výpočet rentability investic (ROI).....	30
Rovnice 28 vzorec WACC	77
Rovnice 29 výpočet NPV	77
Rovnice 30 index rentability.....	78